



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Projektledarkarriären på Volvo

Group Truck Operations

- Möjligheter och drivkrafter ur ett HRM-perspektiv

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap, 15 hp

Lenka Altamirano

Linda Amby

Handledare: Ramsin Yakob

Juni, 2013



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2013
Handledare: Ramsin Yakob
Examinator: Petra Adolfsson

Syfte: Genom att undersöka vad som motiverar projektledare och vilken syn de har på sin framtida karriär, syftar studien till att bidra med kunskap som kan hjälpa HR-funktioners arbete med att utveckla strategier för att behålla denna värdefulla kompetens.

Metod: Studien genomfördes med en deduktiv forskningsansats och kvalitativ strategi med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsverktyg. Totalt genomfördes tio intervjuer med projektledare och ytterligare fyra med informanter.

Teori: För att analysera det empiriska materialet användes litteratur kring projektledarrollen, karriärsutveckling, motivation och Human Resource Management.

Resultat: Studiens resultat visade att projektledare har olika uppfattningar kring karriär. Dock ansåg de flesta att karriär innebär utveckling med fokus på lärande och att de själva bär ansvar för sin karriärutveckling med stöd från ansvarig chef. Projektledares syn på framtida karriärmål skiftade mellan att vilja fortsätta inom projektledning till att vilja byta inriktning till linjechefsyrket. De projektledare som ville fortsätta inom projektledning ville antingen bygga en karriär genom utmanande och intressanta projekt eller avancera genom att driva större komplexa projekt. Samtliga projektledare ansåg att en karriärmodell för projektledare kan vara ett bra stöd för karriärsutveckling, dock visade det sig att den karriärmodell som var framtagen av organisationen ännu inte var etablerad. Projektledarnas främsta motivatorer var att kunna prestera och att få erkännande för sitt arbete och sin roll. Deras största utmaning var att inte ha tillräckligt mandat över de resurser de behöver i sitt arbete, något som påverkade rollens status. Baserat på projektledares drivkrafter och på deras syn på karriär bör HR-funktioner utveckla individanpassade stödåtgärder för att stötta projektledare i deras karriärutveckling.

Nyckelord: Projektledare, Karriär, Karriärstruktur, Human Resource Management, Arbetsmotivation

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
2. BAKGRUND.....	3
2.1 VERKSAMHETSBEKRIVNING	4
2.2 VOLVO GROUP INSTITUTE FOR PROJECT MANAGEMENT OCH PROJECT MANAGER PIPELINE.....	4
3. TEORETISK REFERENSRAM	5
3.1 KARRIÄR SOM BEGREPP	6
3.2 PROJEKTLEDARE I MATRISORGANISATIONER	7
3.3 MOTIVATION - HERZBERGS TVÅFAKTORTEORI.....	9
3.4 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OCH STÖDPROCESSER	10
3.4.1 Karriärstrukturer.....	11
3.4.2 Utvecklingssamtal.....	12
3.4.3 Förmåner och belöningssystem.....	12
4. METOD	13
4.1 VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI.....	13
4.2 DATAINSAMLINGSMETOD	14
4.3 INSAMLING AV PRIMÄRDATA	15
4.3.1 Urval.....	15
4.3.2 Utformning.....	16
4.3.3 Genomförande av intervjuerna	17
4.4 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA.....	17
4.5 ANALYSMETOD	18
4.6 RELIABILITET OCH VALIDITET	19
4.7 ETISKA REFLEKTIONER	20
5. RESULTAT OCH ANALYS	20
5.1 PROJEKTLEDARNAS KONTEXT	20
5.1.1 Projektledare i relation till linjechefer.....	21
5.1.2 Jämförelse mellan GTO och GTT	22
5.2 KARRIÄR.....	23
5.2.1 Karriärmöjligheter inom bolaget.....	24
5.2.2 Personliga karriärmål.....	26
5.3 MOTIVATION OCH DRIVKRAFTER	28
5.3.1 Ersättning och karriärmöjligheter.....	29
5.3.2 Utmaningar.....	30
5.3.3 Tidsbrist och planering av arbetet	31
6. DISKUSSION	32
6.1 VILKEN SYN HAR PROJEKTLEDARE PÅ SIN FRAMTIDA KARRIÄR INOM EN PROJEKTORGANISATION?	32
6.2 VILKA MOTIVATORER DRIVS PROJEKTLEDARE AV?	35
6.3 HUR KAN HR-FUNKTIONEN STÖDJA PROJEKTLEDARNAS KARRIÄRSUTVECKLING INOM PROJEKTLEDARORGANISATIONEN?.....	36
7. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	38
7.1 SLUTSATSER.....	38
7.2 REKOMMENDATIONER TILL VOLVO GTO	40
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	40
8. REFERENSLISTA.....	41
9. BILAGOR.....	44

1. INLEDNING

Att organisera delar av verksamhetens arbete i projekt blir allt vanligare inom en rad olika sektorer, branscher och företag. Att verksamheter i större utsträckning bryter ner delar av sin verksamhet i mindre avgränsade beståndsdelar, eller projekt, är en företeelse som kallas för *projektifiering* (Söderlund, 2005; Cicmil, Hodgson & Paton, 2010). Projektifieringen är ett tecken på att projekt idag spelar en betydande roll för organisationer då det erbjuder flexibilitet på en ständigt föränderlig marknad (Berggren & Lindkvist, 2001; Blomberg & Lundin, 2009; Söderlund, 2005). Även om projekt som fenomen har funnits under en längre tid har projektifieringen som trend intensifierats under de senaste 15-20 åren (Bredin, 2008). Ett resultat av ett större fokus på projekt innebär också att organisationer i större utsträckning är beroende av att ha kvalificerade och motiverade projektledare (Hölze, 2010). Dessutom har projektledare en roll som på många sätt skiljer sig från andra roller inom projektintensiva organisationer. Dessa organisationer strukturerar ofta arbetet i form av en matrisorganisation. Projektorganisationen och linjeorganisationen utgör då tillsammans en matris som innebär att projektmedarbetarna är anställda i linjeorganisationen och lånas ut till olika projekt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Denna strukturform innebär att projektledaren har specifika förutsättningar både gällande sina arbetsförhållanden och sina karriärmöjligheter. Trots projektledarrollens ökade betydelse är forskningen kring projektledares karriär och vad som motiverar projektledare i sitt arbete begränsad.

1.1 Problemdiskussion

Nya karriärvägar har blivit etablerade inom många organisationer som alternativ till de mer traditionella linje- och specialistkarriärvägarna (Bredin, 2008). En av dessa nya karriärvägar är den för projektledare. Bredin (2008) och Hölze (2010) menar att det blir vanligare att fler bygger sin karriär genom projektarbete. Dock menar Hölze (2010) att projektledares karriärvägar inom organisationer inte alltid är väldefinierade eller helt enkla att förstå. Författaren menar vidare att projektledare ofta ser projektledaryrket som en språngbräda till en högre uppsatt ledningsroll inom organisationen. Kan detta bero på vad projektledarna tillskriver begreppet karriär?

Hur karriär definieras kan även ha en inverkan på vad som tillskrivs karriärframgång. Enligt Baruch (2004) har synen på karriärframgång förändrats över tid. Speciellt menar Baruch (2004) att karriärframgång tidigare har inneburit avancemang uppåt i en hierarkisk organisation men att det idag även kan innebära utveckling i andra riktningar. Det kan exempelvis innebära att utvecklas inom sin arbetsroll eller att bredda sin kompetens genom att byta arbetsområde (Baruch, 2004). Behovet av att utveckla en tydlig karriärväg för projektledare, som inte bara innebär en hierarkisk utveckling, tolkas som en viktig del i arbetet med att behålla denna nyckelkompetens. Vidare steg i det arbetet vore att undersöka vad projektledare motiveras av för att göra projektledarspåret till en attraktiv karriärväg. Både Hölze (2010) och Huemann, Keegan & Turner (2007) pekar på att tidigare forskning kring projektledares karriärvägar och motivatorer är begränsad. Som tidigare nämnts har projektifieringen lett till att det blivit allt viktigare för projektintensiva organisationer att ha motiverade och kompetenta projektledare som anses vara en nyckelkompetens med ansvar för att leda projektarbetet (Hölze, 2010; Lock, 2013). För att kunna behålla och motivera denna nyckelkompetens behöver organisationer förstå projektledares motivationsfaktorer för att kunna utveckla ett holistiskt arbete kring deras karriärutveckling (Hölzle, 2010; Ulrich & Brockbank, 2007).

Baserat på ovan nämnda problematik har ett behov av att undersöka projektledares syn på sin karriär identifierats. Vidare är det intressant att undersöka vad projektledare motiveras av, vad det är i projektledarrollen som gör den attraktiv och huruvida projektledare på lång sikt planerar att stanna kvar i rollen. Att undersöka denna växande yrkesgrupp och deras uppfattningar kring sin karriär kan ge värdefull kunskap för personalarbetare som arbetar med att utveckla nyckelkompetens i dagens allt mer projektfokuserade organisationer.

1.2 Syfte och frågeställningar

Studien kommer att undersöka vilka motivationsfaktorer projektledare drivs av och hur de ser på sin framtida karriär. Vidare syftar studien till att kunna bidra till utvecklingen av HR-funktioners arbete med att behålla värdefull kompetens inom projektorganisationer. Mot denna bakgrund har följande frågeställningar formulerats:

- Vilken syn har projektledare på sin framtida karriär inom en projektorganisation?
- Vilka motivatorer drivs projektledare av?
- Hur kan HR-funktionen stödja projektledarnas karriärsutveckling inom projektledarorganisationen?

1.3 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till att endast studera projektledares egna uppfattningar gällande motivationsfaktorer och karriärmöjligheter. Vidare studeras enbart projektledare på ett stort företag inom tillverkningsindustrin med renodlade projektledaravdelningar. Diskussionen gällande HR-avdelningens roll främst att fokusera på hur befintliga stödprocesser kan utvecklas vilket innebär att förslag på nya stödprocesser inte kommer att presenteras.

2. BAKGRUND

“Projects are and will be enormously important for us going forward. I see the processes like the rails that give us the structure and the direction, and the projects being the trains that move the results forward. We will continue to make sure that we have a consistent development and training of our project managers in the group.” Olof Persson, VD Volvo AB, November 2011

Volvo AB är en organisation som i likhet med många andra strukturerar sin verksamhet i form av en matrisorganisation med projekt som en del av utvecklingsarbetet. I citatet ovan belyser företagets VD Olof Persson, inte bara hur stor betydelse projekt har för verksamheten utan han pekar även på projektledarnas betydande roll. Volvo Group Trucks Operations (GTO) är en produktionsenhet inom Volvo AB med bas i Göteborg som har renodlade projektledaravdelningar med projektledare som driver både globala och regionala projekt. För att driva sina projekt använder sig projektledarna, som själva tillhör projektorganisationen, av resurser som tillhandahålls och ägs av linjeorganisationen. Den centrala HR-avdelningen arbetar efter en speciellt framtagen karriärstruktur för projektledare men det är oklart hur denna struktur uppfattas av projektledarna på GTO. Mot denna bakgrund är Volvo GTO en intressant plats att undersöka de formulerade frågeställningarna på.

2.1 Verksamhetsbeskrivning

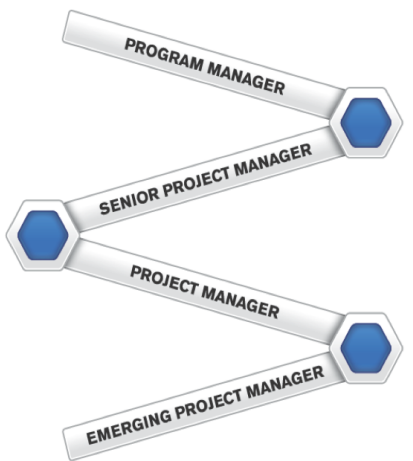
Volvo AB är en av världens ledande tillverkare av lastvagnar, bussar, anläggningsmaskiner, samt drivsystem för marina och industriella applikationer. Volvokoncernen har cirka 100 000 anställda, produktion i 20 länder och försäljning på fler än 190 marknader. Efter en omorganisation som trädde i kraft 1 januari 2012, är Volvokoncernen uppdelad i åtta olika enheter och fem av dessa ligger under Volvo Group Trucks. Dessa fem är följande: Group Trucks Operations (GTO) som ansvarar för produktion, Group Trucks Technologies (GTT) som ansvarar för produktutveckling samt Group Trucks Sales and Marketing för tre olika geografiska områden som ansvarar för global försäljning och marknadsföring. GTO är tillverkare av koncernens motorer, växellådor och reservdelsförsörjning till kund och logistikverksamhet. Inom GTO ingår även produktion av lastbilar under varumärkena Volvo, Renault, Mack och UD. Inom GTO arbetar 34 300 anställda i 31 olika länder (www.volvogroup.com). Strukturen inom GTO består av en linjeorganisation och en projektorganisation som samverkar i en matrisorganisation.

2.2 Volvo Group Institute for Project Management och Project Manager Pipeline

Volvo Group Institute for Project Management (VGIPM) arbetar med att kontinuerligt planera och genomföra Volvokoncernens policys, rutiner och beslut gällande projektledning. Bakgrunden till deras arbete var en tidigare undersökning kring projektledares profil inom Volvokoncernen där över 100 projektledare deltog. Syftet med undersökningen var att kartlägga ledarskapsprofiler hos framgångsrika projektledare. Resultatet av studien visade att projektledares ledaregenskaper skilde sig från linjechefer. Mot denna bakgrund påbörjades VGIPM:s arbete och under oktober 2012 blev de en egen funktion inom GTT. Syftet med denna funktions arbete är att skapa förutsättningar för att Volvokoncernen skall kunna optimera sina projektleveranser och resultat, samt attrahera och behålla talanger inom projektledning. Deras arbete handlar även om att skapa ett erkännande av projektledare som en roll. För att nå detta syfte har en karriärsmodell för projektledare utvecklats, Project Management Pipeline (PMP).

Modellen är uppbyggd efter fyra steg som innebär ett succesivt hierarkiskt avancemang för varje steg (se figur 2 nedan). PMP-modellen skall fungera som ett verktyg för chefer i arbetet kring karriärsutveckling för projektledare. Inom Volvokoncernen finns även specifika karriärsmodeller för linjechefer och experter.

Första steget i PMP, *Emerging Project Manager*, riktar sig till potentiella projektledare och innebär arbete med mindre delprojekt. Andra steget, *Project Manager*, innefattar ansvar för projekt med begränsad komplexitet eller ansvar för delprojekt i mer komplexa projekt som leds av Chief Project Manager. Tredje steget *Senior Project Manager / Chief Project Manager* innebär ansvar för större projekt eller delprojekt med hög komplexitet. Arbetet kan betyda helhetsansvar för större projekt med flera berörda avdelningar som exempelvis inköp, produktion och marknad. Det fjärde och sista steget är *Program Manager* som är den högsta nivån inom projektledning. Denna nivå innebär att hantering av flera komplexa projekt som förvaltas och samordnas med andra seniora projektledare.



Figur 2 - Project Manager Pipeline

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel kommer de teorier och begrepp som utgör grunden för analysen att presenteras. För att få en förståelse för hur karriär uppfattas behandlas först teorier kring karriärsutveckling följt av karriärsbegreppet som sätts i en projektkontext. Då en av frågeställningarna berör motivation kommer Hertzbergs (1993) teori om arbetsmotivation även att presenteras. Slutligen följer ett avsnitt som tar upp befintlig forskning kring

Human Resources Management och dess roll som stödfunktion inom en projektorganisation. De valda teorierna ämnar introducera läsaren till ett antal begrepp som kommer att ligga till grund för svaren på de formulerade frågeställningarna.

3.1 Karriär som begrepp

Hur begreppet karriär beskrivs och vilken innebörd som läggs i ordet är något som varierar beroende på rådande tidsanda. Baruch (2004) menar att karriär har gått från att ses som en linjär och statisk process där den enda riktningen för avancemang eller utveckling har varit uppåt, ofta i en traditionellt hierarkiskt strukturerad organisation, till att idag innebära en rörelse i andra riktningar än bara upp. Karriärutveckling har alltså enligt Baruch (2004) blivit en mer dynamisk process. Även El-Sabaa (2001:2) presenterar en definition av karriär: "en sekvens av arbetsrelaterade aktiviteter och positioner som individer upplever över tid och även de attityder, kunskaper och färdigheter som de utvecklar under sitt liv". Baruch (2004) och Olson & Shultz (2013) menar att eftersom karriären genomsyrar hela livet kan den ses som ett livsprojekt där ett meningsfullt arbete bidrar till en känsla av tillfredsställelse. Dessa moderna definitioner kan alltså ställas mot mer traditionella beskrivningar där karriär framställs som en utveckling från lägre till högre positioner inom en organisation (Heery & Noon, 2012). Om fokus förr låg på avancemang i en hierarki med förväntad ökning av lön och status ligger fokus idag mer på utmaningar och lärande (Lichsteinstein, Bergmann & Mendenhall, 2002). Huemann et al. (2007) hävdar till och med att synen på karriärutveckling i form av stegvis avancemang i en linje är en förlegad syn som inte längre existerar. En ny syn på karriär påverkar även vad som definieras som karriärsframgång eftersom individen i sin utveckling kan röra sig sidledes, byta organisation eller helt ändra riktning för sina målsättningar (Baruch, 2004).

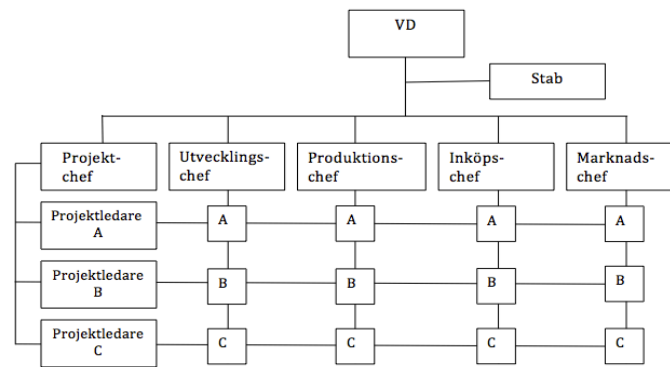
Synen på vem som har ansvar för den anställdes karriär är också något som varierar över tid. Från att förr ha legat på organisationen har ansvaret sedan slutet på 90-talet förskjutits till att främst ligga på individen (Baruch, 2004). Denna förändring kan förklaras av att dagens arbetsliv har utvecklats till att bli mer individualistiskt och därför tar individer också mer ansvar för sin karriärutveckling (Ahrne & Papakostas, 2002). El-Sabaa (2001) har undersökt denna fråga specifikt gällande projektledare och kommit fram till att de i

stor utsträckning själva tar ansvar för att identifiera vilka steg de behöver ta för att nå sina karriärmål. I detta stycke har två olika synsätt på karriär, karriärframgång och ansvar beskrivits och framöver kommer dessa två benämnas som den moderna respektive den traditionella synen på karriär.

3.2 Projektledare i matrisorganisationer

Enligt Söderlund (2005) kännetecknas projekt av att vara ett avgränsat och tidsbestämt uppdrag för att nå uppställda mål och som styrs genom tilldelade resurser. Dessa uppdrag utförs av människor som är sammansatta i tvärfunktionella team, bestående av specialister med olika kompetenser (Bredin, 2008). (Jacobsen & Thorsvik, 2008) benämner en sådan struktur som matrisorganisation (se figur 1 nedan). Författarna beskriver matrisorganisationen bestående av två olika delar, en vertikal linjeorganisation som utgör basstrukturen och en projektorganisation som löper horisontellt över linjeorganisationen. Projektmedarbetarna är anställda inom olika delar av linjeorganisationen men lånas ut till olika projekt vilket innebär att varje projekt består av tvärfunktionella team med personer som besitter olika kompetenser (Bredin, 2008; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Fördelarna med denna struktur menar Jacobsen och Thorsvik (2008) är att den ökar organisationens möjligheter att på bästa sätt utnyttja och samordna resurser som kan delas mellan de olika linjerna. Projektledarens roll i en matrisorganisation är att ansvara för att driva projekt över linjens avdelningsgränser (Berggren & Lindkvist, 2001). Jacobsen och Thorsvik (2008) menar dock att det även finns nackdelar med denna struktur. De nämner att den delade ledningsstrukturen kan leda till motstridiga känslor och lojalitetskonflikter hos projektmedarbetare. Till exempel kan det vara oklart vem av projektledare och linjechef som har det slutgiltiga beslutsmandatet vid oenighet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Projektledare som arbetar inom matrisorganisationer måste därför planera arbetet och motivera sina projektmedarbetare utan att ha officiell auktoritet (Lock, 2013). Av detta förstås att projektledare saknar det inflytande över resurser och beslutstagande som linjechefer besitter, något som i sin tur kan ha påverkan på deras motivation. Sauer, Liu och Johnston (2001) menar att auktoritetsproblem ofta leder till att projektledare känner sig marginaliserade inom organisationen då de får förlita sig på att linjeorganisationen ska samarbeta för att deras projekt ska kunna drivas framåt. Det blir en utmaning för

projektledare som riskerar att inte få tillräckliga resurser för att kunna genomföra sina projekt (Joch, 2001).



Figur 1. Matrisorganisationen, förenklad modell ur Berggren & Lindkvist (2001:27)

Som tidigare nämnts har projektledarens roll inom organisationen blivit viktigare i takt med att fler företag väljer att organisera arbetet i projektform (Cicmil et al., 2010). Under de senaste tjugo åren har projektledning vuxit till att bli en del av kärnverksamheten på många företag och rollen har vuxit sig till en profession (Cicmil et al., 2010). Likt exempelvis revisorer och advokater finns idag certifieringar specifikt för projektledare med syfte att säkerställa deras roll som professionella utövare ([www.pmi-se.org/certifieringar](http://www.pmi.se.org/certifieringar)). Larsson och Larsson (2005) menar att projektledarrollen är en ensam och utsatt roll som det ställs höga krav på. Vidare menar de att rollen behöver få bättre status genom kontinuerligt stöd i form av exempelvis individanpassade utvecklingsinsatser. Lock (2013) påpekar också att en projektledare inte kan arbeta utan stöd från ledningen, speciellt inom en matrisorganisation där ansvaret för arbetsfördelningen och den dagliga verksamheten ofta ligger inom linjeorganisationen.

Relationen mellan projektledare och linjechefer är en aspekt som kan ha inverkan på projektledares motivation och syn på karriärmöjligheter. Pitagorsky (1998:7) har undersökt denna relation specifikt och menar att: "The collaborative relationship between functional managers (FMs) and project and program managers (PMs) is critical to effective project performance and to the well-being of any organization." Pitagorsky (1998) understryker vikten av ett bra samarbete mellan projektledare och linjechefer men menar att konflikter mellan dem är vanliga, speciellt rörande allokering av resurser. Han menar att detta kan bero på att linjechefer ofta ser sig själva som ägare av resurser när de

i själva verket bör ses som förvaltare av dem. Pitagorsky (1998) poängterar att linjechefer, som har en servicefunktion gentemot projektledare, ansvarar för att leverera de resurser projektledare behöver. Något som påverkar relationen mellan projektorganisationen och den mer stabila linjeorganisationen är vilken grad av projektfokus organisationen har och vilken kultur som råder gällande projekt (Hueman et al., 2007; Larsson & Larsson, 2005). I linje med detta föreslår Pitagorsky (1998) att linjechefer bör ställas till svars för sina åtaganden gentemot projektledare så länge dessa ställer realistiska krav.

3.3 Motivation - Herzbergs tvåfaktorteori

Herzberg, Mausner och Snydermans (1993) teori om arbetsmotivation, även kallad *tvåfaktorteorin*, baseras i huvudsak på ingenjörer och revisorers uppfattningar om sitt arbete i 50-talets USA. Dessa ansågs av författarna vara grupper som kunde beskriva sina erfarenheter på ett särskilt uttrycksfullt sätt och bedömdes dessutom utgöra två av de viktigaste yrkesgrupperna i det moderna samhället. Tvåfaktorteorin skiljer på faktorer som rör innehållet i arbetet och faktorer som rör arbetets kontext (Herzberg et al., 1993). De faktorer som rör arbetets omgivning kallar Herzberg et al. för *hygienfaktorer* (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2006). Dessa utgörs av exempelvis lön, formell status, administration, arbetsmiljö och arbetsrelationer med kollegor (Herzberg et al., 1993). Polycys och administration handlar om hur arbetet är organiserat och hur det leds. Herzberg et al. (1993) kallade dessa faktorer för hygienfaktorer med anledning av att de, likt åtgärder som vidtas för bättre hygien, inte botar sjukdomar men istället har ett förebyggande syfte. Hygienfaktorerna antas alltså kunna leda till ökat missnöje om de inte tillfredsställs men har ingen inverkan på ökad arbetsmotivation (Eriksson-Zetterquist et al., 2006). Istället orsakar de missnöje om de inte når upp till den nivå som den anställda finner acceptabel (Hertzberg et al., 1993).

Det som däremot kan öka arbetsmotivationen är *motivatorerna* som rör själva arbetsinnehållet (Herzberg et al., 1993). Exempel på motivatorer är stimulerande uppgifter, erkännande, möjligheten att kunna prestera och karriärmöjligheter (Eriksson-Zetterquist et al., 2006). Prestation är enligt Herzberg et al. (1993) den viktigaste motivatorn och den omfattas av att hitta lösningar i sitt arbete, möjligheten att slutföra en

uppgift på ett framgångsrikt sätt och att se resultat av det arbete man utför. Herzberg et al. (1993) menar att karriärmöjligheter dels handlar om att den anställda ska ges möjligheter att klättra i position eller status inom en organisation, men även om att kunna utvecklas inom sitt arbetsområde eller sin yrkesroll. Ytterligare en motivator är ansvar som innebär tillfredsställelse över att få nya ansvarsområden alternativt ökat ansvar för sitt eget eller andras arbete (Herzberg et al., 1993).

Herzberg et al. (1993) understryker att både hygienfaktorer och motivatorer bidrar till att tillgodose den anställdes basala behov gällande arbetet, dock är det endast motivatorerna som bidrar till arbetstillfredsställelse och därmed ökad motivation och bättre prestation. Till exempel skulle det inte räcka med att öka en anställds lön för att uppnå långvarig motivation då lönen anses vara en hygienfaktor (Hertzberg et al., 1993). En upplevd otillräcklig lön skulle dock kunna leda till missnöje hos den anställda. En fördel med Herzbergs tvåfaktorteori är enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2006) att den gör det relativt enkelt för chefer och ledning att identifiera strategier som kan öka de anställdas motivation. Men det ska även nämnas att en nackdel med Hertzbergs teori är att den inte tar hänsyn till hur olika individer förhåller sig till de olika faktorerna, utan alla människor antas motiveras av samma saker och i samma grad (Eriksson-Zetterquist et al., 2006).

3.4 Human Resource Management och stödprocesser

För att HR-funktioner inom organisationer skall kunna arbeta med att behålla och utveckla värdefull kompetens bör de veta vad projektledarnas drivkrafter är och anpassa processer som stödjer dessa. Human Resource Management (HRM) huvudsakliga syfte är att hantera relationer mellan individer och organisationen genom att utveckla och implementera stödprocesser för att skapa engagerade och kompetenta medarbetare (Bredin & Söderlund, 2006). Detta tolkas som att HRM-arbetet handlar om mer övergripande strategier som stödjande processer för att hantera det mänskliga kapitalet inom organisationen. Enligt Ulrich & Brockbank (2007) är det HR-funktionen som ansvarar för att utforma och leverera stödprocesser som främjar anställdas karriärsutveckling men det är de anställdas direkta chefer som har det slutgiltiga ansvaret för att utföra arbetet. I fortsättningen av denna studie kommer HRM och de aktiviteter

eller åtgärder som HR-avdelningen vidtar handla om vad HR-avdelningen kan göra för att stötta projektledares chefer i deras roll som HR-utövare.

Ulrich och Brockbank (2007) påpekar att det är av stort värde för organisationer att kunna utveckla och behålla rätt personal. Vidare menar de att medarbetare som är kompetenta, engagerade och som får utrymme för personlig och professionell utveckling presterar bättre än medarbetare som inte får samma förutsättningar. En aspekt för att projektledare ska vara framgångsrika i sitt arbete är att HR-funktionen i organisationer erbjuder ett bra stöd för projektarbetet i form av stödprocesser, definierade mål och värden (Sauer et al., 2001; Hölze, 2010). Stödprocesser kan exempelvis vara karriärstrukturer, utvecklingssamtal och belöningssystem. HRM-litteraturens fokus på projekt är begränsad och det är ett problem eftersom projektarbete förändrar arbetssituationen för den anställda (Bredin, 2008). Därför är det viktigt att utforma effektiva HRM-processer som är anpassade för en projektkontext då det nödvändigtvis inte är samma strategier som de som är mest lämpade för en traditionell organisation (Huemann et al., 2007; Bredin, 2008).

3.4.1 Karriärstrukturer

Enligt Bredin (2008) utformar organisationer karriärstrukturer för både projektledare och linjechefer som ofta innebär ett hierarkiskt avancemang. Hon menar dock att flera studier pekar på att många projektledare inte motiveras av traditionella karriärsystem utan är mer intresserade av att bygga en karriär genom vad de själva anser är intressanta och utmanande projekt. Därför bör organisationer identifiera utmanande uppdrag som anses vara av högt värde och tilldela dessa arbetsuppgifter till duktiga projektledare (Bredin, 2008). I enlighet med detta menar Sauer et al. (2001) att projektledare motiveras av att driva projekt till avslut och en möjlighet att förbättra sitt rykte baserat på projektets resultat. Bredin (2008) förklarar vidare att det är många projektledare som vill skapa sig en projektportfolio med projekt som de själva tycker är intressanta. Det kan antingen innebära projekt inom olika områden men kan också innebära större och mer komplexa projekt. Det bör även finnas en tydlig plan över vad som händer när ett projekt är över. Om det råder osäkerhet om framtiden kan det leda till ängslan hos individen och det är också då risken för att en anställd ska lämna organisationen är som störst (Huemann et

al., 2007). För att minimera den risken föreslår Huemann et al. (2007) att ett samtal hålls med de anställda efter varje avslutat projekt för att få prata om sina erfarenheter av projektet samt diskutera önskemål inför framtiden. För att medarbetaren ska uppleva fördelningen av nya projekt som rättvis är det även viktigt att planeringen av kommande projekt sker i samråd med den anställde och att projekten matchas med personliga karriärmål (Huemann et al. 2007; Turner, Huemann & Keegan, 2008).

3.4.2 Utvecklingssamtal

Ulrich och Brockbank (2007) uttrycker att en utvecklingsplan bör tas fram utifrån ett grundligt samtal mellan chef och medarbetare där det framgår en riktning på medarbetarens framtida karriär. Granberg (2003:370) definierar utvecklingssamtal som: ”systematiskt upplagda samtal mellan chef och medarbetare för planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer”. Inför samtalet bör medarbetaren vara förberedd, därför bör chefen klargöra syftet med utvecklingssamtalet (Granberg, 2003). Han menar att det är vanligt förekommande att organisationer har ett utvecklingssamtal per år, vissa har fler. Även Lindelöw (2005) förklarar att det är viktigt att planera en struktur för samtalet, eftersom det annars kan vara svårt att hålla sig till given tidsram och ämnen av relevans. Enligt Lindelöw (2005) bör samtalet ge utrymme för återkoppling till föregående samtal och hon menar att ömsesidig feedback mellan chef och medarbetare är viktigt. Vidare påpekar hon även att en dialog kring individuella framtidsplaner och övergripande mål bör fastställas samt att en personlig utvecklingsplan för den kommande perioden skall tas fram (Lindelöw, 2008). Vidare påpekar Jönsson (1989) att kontinuerlig uppföljning av utvecklingssamtalet är helt avgörande för resultat och fortsatt utveckling. Trots detta är det vanligt förekommande att samtalen inte följs upp. Jönsson (1989) menar att en bidragande orsak kan vara att det är oklart vem som bär ansvar för uppföljning inom organisationen, dock förklarar Jönsson (1989) att den chef som genomfört samtalet bör bära ansvaret för uppföljningen.

3.4.3 Förmåner och belöningssystem

HR-funktionen bör vara delaktig i arbetet med att skapa uppföljnings- och belöningssystem som gynnar projektledarnas samarbete med andra delar av organisationen (Pitagorsky, 1998). Vidare förklarar Ulrich och Brockbank (2007) att det

är viktigt vid individuella belöningar att medarbetaren vet vad som förväntas av dem då det ger större möjlighet att möta organisationens krav. Om medarbetaren presterar väl utefter vad som förväntas bör de belönas med det som är av värde för dem. Det kan exempelvis vara utvecklingsmöjligheter eller ekonomiska incitament. Ekonomiska incitament kan bidra till att medarbetare stannar kvar men det är oftast inte främsta den anledningen (Ulrich & Brockbank, 2007). Istället menar författarna att belöningar skall följas av vad medarbetare anser vara viktigt för dem. En förutsättning för att medarbetare skall kunna leva upp till vad som krävs av dem är att organisationen har tydliga förväntningar. Vidare menar Ulrich och Brockbank (2007) att organisationen bör visa uppskattning och visa att medarbetaren är värdefull för organisationen genom att med beröm och förmåner uppmuntra personen. De menar även att om en individ känner sig uppskattad är det stor chans att den stannar kvar inom organisationen.

De viktigaste begreppen som har presenterats i detta avsnitt och som läsaren bör ha med sig är karriärsbegreppet, projektledarrollen som också sätts i relation till linjechefsrollen, tvåfaktorteorin, samt stödprocesser inom ramen för HRM.

4. METOD

Följande avsnitt beskriver hur studien har genomförts och vilka metoder som använts. Avsnittet är uppdelat under följande rubriker: forskningsstrategi, datainsamlingsmetod, insamling av primärdata, insamling av sekundärdata, analysmetod, reliabilitet och validitet samt etiska reflektioner.

4.1 Val av forskningsstrategi

Bryman (2011) menar att valet av forskningsansats beror på studiens förhållande mellan teori och praktik. En deduktiv studie utgår från teori som sedan prövas i praktiken (Bryman, 2011). Forskningsansatsen i denna studie var deduktiv eftersom det ansågs finnas tillräcklig teori inom forskningsområdet som kunde prövas i praktiken. Och baserat på de formulerade forskningsfrågornas karaktär valdes en kvalitativ forskningsstrategi för denna studie. Den kvalitativa strategin fokuserar på hur individer tolkar och uppfattar sin sociala verklighet i en kontext (Ahrne & Svensson, 2011;

Bryman, 2011). Vidare menar Bryman (2011) att kvalitativ forskning utgår från intervjupersonens perspektiv och personliga åsikter, därför har intervjupersonen möjlighet att lyfta fram vad denne anser vara viktigt och meningsfullt. Genom detta angreppssätt undersöktes projektledares personliga åsikter kring sin roll, drivkrafter och hur de uppfattar karriärmöjligheter inom en projektledarorganisation.

4.2 Datainsamlingsmetod

Ahrne och Svensson (2011) menar att den första frågan som bör ställas vid val av datainsamlings- metod är vilken metod som genererar det mest lämpliga empiriska material för att kunna besvara de formulerade frågeställningarna. Eftersom frågeställningarna i denna studie behandlar individers upplevelser och tankar kring ett ämne har intervjun valts som metod för datainsamling. Intervjuer är en av de mest använda metoder för just detta ändamål och ett effektivt sätt att få kunskap om enskilda människors upplevelser och känslor (Bengtsson, Hjort, Sandberg och Thelander, 1998; Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2011). Genom intervjuer ansågs en rik och detaljerad förståelse kring projektledares roll, arbetsmotivation och uppfattningar om sina karriärmöjligheter kunna uppnås. Intervjuer ger även utrymme för flexibilitet eftersom intervjuaren fritt kan leda intervjun i olika riktningar utefter vad intervjupersonerna anser vara viktigt och meningsfullt (Bryman, 2011). Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2011) menar att vid en intervju kan frågorna eller deras ordningsföljd anpassas baserat på hur situationen fortskrider, något som inte är möjligt med standardiserade frågeformulär som används vid kvantitativa undersökningar. Vidare menar Ahrne och Eriksson-Zetterquist (2011) att intervjuaren fritt kan ställa nya frågor kring nya ämnen som dyker upp samtalet. Enligt Bryman (2011) kan dock en viss grad av standardisering ge större möjligheter att jämföra de olika intervjuerna vid bearbetning av materialet. För denna studie har därför en semistrukturerad intervjuform valts då den genom att utgå ifrån några förutbestämda teman med tillhörande frågor kombinerar dessa aspekter. Enligt Bryman (2011) möjliggör den semistrukturerade intervjuformen även stor frihet för intervjupersonen att utforma sina svar och intervjuaren behöver inte följa den ursprungliga ordningen utan kan följa upp med nya frågor beroende på vad intervjupersonen väljer att tala om.

4.3 Insamling av primärdata

Nedan följer en beskrivning hur primärdata till studien samlats in. Först förklaras studiens val av fall och intervjupersoner som sedan följs av en beskrivning av hur intervjuguiden utformades och avslutningsvis beskrivs genomförandet av intervjuerna.

4.3.1 Urval

En fallstudie är enligt Merriam (1994) en djupare undersökning av en specifik företeelse. Denna studie begränsades till att undersöka enbart ett specifikt fall på en organisation. Eftersom studien syftade till att ge en djupare förståelse för projektledares uppfattningar i en projektkontext ansågs det valda fallet passande för att kunna besvara studiens frågeställningar. Urvalet av intervjupersoner gjordes i samråd med en kontaktperson från HR-avdelningen på Volvo GTO. Först valdes tre informanter som kunde ge bakgrundsinformation och en riktning på studien. Två av dessa var chefer över projektledargrupperna där potentiella intervjupersoner fanns och den tredje var en specialist inom Volvo Group Institute for Project Management (VGIPM) som ansvarade för ett projekt som syftade till att kompetensutveckla och skapa karriärmöjligheter för projektledare inom organisationen. Vidare valdes intervjupersoner utifrån ett målinriktat bekvämlighetsurval, vilket enligt Bryman (2011) innebär att intervjupersonerna är representativa för undersökningen och personerna väljs utifrån tillgänglighet. Intervjupersonerna valdes inom en regional och en global projektledargrupp inom produktionsenheten GTO. Urvalet i de två olika projektledargrupperna gick sedan tillväga på olika sätt. I den ena gruppen skickade kontaktpersonen ut en mailförfrågan till chefen samt berörda projektledare. Kontaktpersonen inväntade därefter svar från personer som frivilligt ville ställa upp på att intervjuas och fick svar av en person som bokades upp. Den andra chefen ville själv informera sin grupp om studien varpå han skickade ett mail till dem och uppmanade dem till att kontakta HR-avdelningen vid intresse. De som då svarade att de var intresserade fick ytterligare information om studien av kontaktpersonen och blev sedan uppbokade baserat på tillgänglighet.

Bryman (2011) menar att antal intervjupersoner ofta styrs utifrån tid och resurser. Med arbetets omfattning och tidsram som utgångspunkt togs beslutet i samråd med

kontaktpersonen att begränsa undersökningen till maximalt tio intervjuer. En av intervjupersonerna visade sig under intervjun inte tillhöra den målgrupp som önskades undersöka. Därför användes inte intervjun som empiriskt material utan istället som bakgrundsmaterial till studien. För att uppnå det önskade antalet respondenter bokades därför ytterligare en projektledare in för intervju, även denna baserad på tillgänglighet. Sammantaget intervjuades fyra informanter och tio projektledare. Majoriteten av de intervjuade projektledarna hade ingenjörsbakgrund. Flera av dem hade påbörjat sin karriär som traineer eller genom att skriva examenarbete på Volvo. En del har gått in som projektledare direkt medan andra har gått en längre väg till att bli projektledare. Deras ålder varierade mellan 30 till 55 år. Projektledarna hade varit anställda inom Volvokoncernen mellan 4,5 år - 36 år och anställningstiden som projektledare varierade mellan 6 månader till 21,5 år. Projektledarna leder tvärfunktionella team som arbetar i produktionsledet inom bolaget. Samtidigt är de själva medlemmar av ett större utvecklingsteam på utvecklingsenheten Group Trucks Technology (GTT), under ledning av en Chief Project Manager som i sin tur rapporterar till en Program Manager.

En aspekt att reflektera över är att det begränsade urvalet av intervjupersoner inte möjliggör en generalisering av alla projektledares syn på sin roll, motivatorer och karriärmöjligheter. Resultatet av studien kan bara visa en indikation på vilka uppfattningar som kan förekomma bland projektledare. En ökad generaliserbarhet hade kunnat uppnås om fler intervjupersoner hade intervjuats men tidsramen för studien begränsade denna möjlighet. Ytterligare en viktig aspekt att ha i åtanke är att organisationen hade inverkan i valet av intervjupersoner, vilket innebär en risk att de valda intervjupersonerna inte har gett en representativ bild av problematiken.

4.3.2 Utformning

Intervjuguiden (se bilaga 1) som skapades innehöll tre olika teman med koppling till forskningsfrågorna. Intervjuguidens teman identifierades baserat på information som kom fram vid intervjuerna med informanterna samt litteraturgenomgången. De tre teman som identifierades var *projektledarrollen*, *karriär* och *motivation*. Under varje tema formulerades öppna frågor för att ge intervjupersonen möjlighet att ge ingående och beskrivande svar. Som stöd förbereddes även uppföljningsfrågor med syfte att få ett bra

flyt på samtalet ifall intervjupersonen inte förstod den ursprungliga frågan eller om denne inte var tillräckligt kommunikativ. Efter att intervjupersonen svarat på en fråga så användes tystnad för att ge intervjupersonen möjlighet att reflektera och utveckla sina svar, vilket enligt (Bryman, 2011) är ett effektivt verktyg som leder till mer uttömmande svar. Eftersom bolagets koncernspråk är engelska och ett flertal av respondenterna inte har svenska som modersmål formulerades en intervjuguide på svenska och en på engelska.

4.3.3 Genomförande av intervjuerna

De flesta av intervjuerna genomfördes ansikte-mot-ansikte med intervjupersonerna på deras arbetsplats. En genomfördes via ett videokonferenssystem och tre via IP-telefoni. Med hänsyn till individernas integritet hölls intervjuerna i slutna mötesrum där ingen kunde höra vad som sades. Intervjuerna inleddes med neutrala frågor som berörde bakgrundsinformation såsom namn, ålder, vilket land personen var baserad i och hur länge personen har arbetat som projektledare inom organisationen. Dessa frågor var av intresse för studien men också avsedda att få intervjupersonen att känna sig bekväm i situationen. Därefter gick vi in på de frågor som berörde studiens centrala teman och som avsåg bidra till att svara på studiens frågeställningar. Intervjuerna avslutades med att intervjupersonen gavs möjlighet att tillägga sådant som inte redan tagits upp men som personen ansåg vara viktigt att lyfta inom de givna ramarna för intervjun. Samtliga intervjuer varade cirka en timma och spelades in för att kunna transkriberas till skriftligt material och sedan användas som underlag vid analysarbetet. Bryman (2011) menar att fördelen med att transkribera är att kunna behålla ordval och uttryck, vilket lätt missas vid bara anteckningar.

4.4 Insamling av sekundärdata

För att bygga upp en teoretisk referensram för studien genomfördes en insamling av sekundärdata bestående av böcker och artiklar. Bengtsson, Hjort, Sandberg och Thelander (1998) menar att insamlad data är intressant först när en tolkning sker genom en teoretisk utgångspunkt. Därför samlades material till studiens teoretiska referensram i ett inledande skede. För att säkerställa studiens kvalitet valdes litteratur från

vetenskapliga tidskrifter och den teori som insamlades baserades på teorier kring karriär, motivation och HRM i en projektkontext, men även HRM och motivationsteorier av mer generella slag som är applicerbara på de flesta individer i arbetslivet. Insamling av sekundärdata syftar till att finna befintlig kunskap inom det aktuella området och även till att undersöka om det finns några kunskapsluckor i tidigare forskning (Bryman, 2011). Den teoretiska referensramen låg sedan till grund för utformningen av intervjuguiden och som stöd i analysen.

4.5 Analysmetod

När det gäller kvalitativt material menar både Bryman (2011), Davidsson och Patel (2011), att det inte finns några bestämda regler för hur en analys bör genomföras eller för hur den ska redovisas. De menar istället att utrymmet för att utforma egna sätt att angripa analysarbetet är stort. Detta håller Rennstam och Wästerfors (2011:209) med om och hävdar att när det gäller analys, bör man hitta ett eget sätt att presentera den i vad de beskriver som: "dialog med både empiriskt material och befintlig teori". Rennstam och Wästerfors (2011) anser ändå att det finns tre steg som kan tillämpas för att på ett strukturerat sätt skapa en analys. Dessa tre steg tillsammans med Davidsson och Patel (2011) riktlinjer som bas har använts för analys av det empiriska materialet i denna studie. Det första steget som Rennstam och Wästerfors (2011) presenterar är *sortering* vilket handlar om att först bli förtrogen med det empiriska materialet genom att läsa materialet upprepade gånger. Sedan ska materialet kategoriseras för att olika teman ska kunna identifieras och ett mönster kan börja ta form. Detta gjordes genom att först granska hela det transkriberade materialet där de mest utmärkande teman och kategorier identifierades och kategoriserades under passande rubriker. Utgångspunkten var samma teman som användes i intervjuguiden men vissa teman lades till under andra eller nya rubriker. Detta arbete fortsatte tills det som Alvesson och Skoldberg (2008) kallar för teoretisk mättnad uppnåddes, vilket innebär att vidare bearbetning inte bidrar till att nya teman eller ämnen upptäcks. Nästa steg är *reducering* som innebär att materialet ska skalas ner tills det ger en god representation av den insamlade datan. I detta steg lyftes relevanta delar fram genom att de mest intressanta utsagorna markerades samtidigt som irrelevanta delar valdes bort. Det sista steget är *argumentation* där materialet ska presenteras integrerat med den befintliga teorin. I denna koppling ingick, i enlighet med

Rennstam och Wästerfors (2011) uppmaning, både tillämpning men även ifrågasättande av den befintliga teorin. Slutligen har dessa tre steg använts i varierande ordning vilket författarna rekommenderar för att en god analys ska kunna utformas.

I presentationen av resultaten har citat som illustrerar de olika teman lyfts fram för att underbygga argumentationen. Citaten har kopplats till enskilda intervjupersoner, i analysen benämnda som IP, vilket enligt Davidsson och Patel (2011) på ett tydligt sätt visar att det inte bara är en person som citeras. Citaten som använts i materialet översattes från engelska till svenska främst för att inte anonymiseringen av intervjupersonerna skulle äventyras men även för att underlätta för läsaren. Citaten har av sistnämnda anledning även korrigerats från felsägningar och extremt talspråk vilket kan se underligt ut i skriften text (Rennstam & Wästerfors, 2011).

4.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet är begrepp som utvecklats inom ramarna för kvantitativ forskning men begreppen tillämpas ändå inom den kvalitativa ansatsen, dock med annan innebörd (Bryman, 2011). Reliabilitet beskriver graden av tillförlitlighet och i vilken utsträckning resultatet är replikerbart för andra forskare (Bryman, 2011; Kvale, 2009). För att kraven på reliabilitet ska kunna uppnås i en kvalitativ studie behöver forskaren som avser att försöka replikera studiens resultat gå in i samma roll som de ursprungliga forskarna (Bryman, 2011). Kvale (2009) menar att allt för stor vikt på reliabilitet kan motverka kreativitet och variation. För att hantera denna balans har intervjuerna hållits inom ramarna för studiens uppsatta teman, men samtidigt har intervjupersonerna tillåtits prata fritt kring dessa ämnen för att spår som de ansåg vara viktiga skulle kunna följas upp. För att säkerställa att rätt intervjupersoner valdes, genomfördes ett urval utifrån en projektledarmålgrupp eftersom dessa personers åsikter ansågs kunna bidra till att svara på studiens forskningsfrågor och genom det uppfylla studiens syfte.

Validitet behandlar frågan om huruvida en studie undersöker det den säger sig undersöka och om den verkligen speglar de frågor som är av intresse för studien (Kvale, 2009). För att ge studien så god validitet som möjligt, användes forskningsfrågorna som utgångspunkt i valet av forskningsstrategi, teoretisk referensram och utformning av

datainsamlingsmetod. Detta för att empirin tillsammans med teorin skulle kunna bidra till att svara på de formulerade forskningsfrågorna.

4.7 Etiska reflektioner

Under studiens genomförande har hänsyn tagits till konfidentialitet och informerat samtycke som Kvale (2009) förespråkar som etiska riktlinjer vid kvalitativ forskning. Därför skickades inledningsvis en förfrågan till potentiella intervjupersoner med information om studien, tillvägagångssätt kring intervjuerna, konfidentialitet samt anonymitet av deras svar. Denna information delgavs även i början av varje intervju där intervjupersonerna även tillfrågades om samtycke till inspelning av intervjun. Vidare informerades intervjupersonerna att det inspelade materialet skulle transkriberas och överföras till skrift för att sedan användas som empiriskt material i denna studie.

5. RESULTAT OCH ANALYS

I detta avsnitt presenteras den insamlade empirin kopplad till den teoretiska referensramen som har valts under de teman som identifierades. De tre olika teman var: *projektledarnas kontext, karriär och motivation.*

5.1 Projektledarnas kontext

Det fanns delade meningar bland intervjupersonerna angående hur rollen som projektledare uppfattades av andra delar inom organisationen. Några ansåg spontant att rollen var väl ansedd och att projektledare sågs som duktiga personer som ansvarade för en viktig del av utvecklingsprocessen även om de ibland fick ta kritik när det gick dåligt. Det fanns även en del som tyckte att rollen saknade tillräcklig pondus och respekt inom organisationen. Detta kopplade de främst till projektledarnas relation till och begränsade auktoritet över de personalresurser de behövde, men även till sitt mandat över budgetfrågor. Detta kan relateras till projektledarens ställning inom matrisorganisationen och är i linje med Locks (2013) påstående om att ansvaret för resursplanering i en sådan struktur ofta ligger inom linjeorganisationen. En tredje grupp ansåg dock hur resten av organisationen uppfattar rollen beror på vilka projekt de leder. Om projektet är stort eller

om det är ett projekt som många är intresserade av, uppfattas projektledaren mer positivt jämfört med om projektet är litet eller inte uppmärksammas. Det framgick även att flera av intervjupersonerna inte såg någon skillnad på projektledarrollen och menade att rollen var ganska lik oavsett var inom organisationen man arbetar. En intervjuperson syftade på att det var faktorer kring projektens innehåll som kunde variera men inte själva projektledarrollen: “Jag tror att rollen är egentligen densamma. Jag tror den är rätt så generisk. [...] oavsett om man är Program, Senior, Project eller Emerging så är ju ens roll är ju densamma” (IP8).

5.1.1 Projektledare i relation till linjechefer

Relationen mellan projektledare och linjechefer var något som intervjupersonerna ofta återkom till i sina svar. Det handlade som tidigare nämnts mycket om fördelningen av de resurser, det vill säga projektmedarbetare, som projektledarna behöver för att kunna slutföra sina projekt. De flesta påpekade att den största skillnaden mellan projektledare och linjechef var att projektledaren inte äger de resurser den behöver i sitt arbete. Eftersom projektledaren inte har någon hierarkisk auktoritet över resurser menade de att det ofta kunde bli en tävling om dem. Enligt Joch (2001) är risken att inte kunna få de resurser som behövs en utmaning för projektledare. Detta är något som även Jacobsen och Thorsvik (2008) pekar på när de säger att det är matrisorganisationens beskaffenhet med delad ledning som gör att beslutsmandatet blir problematiskt för projektledare. En intervjuperson underströk att detta är en projektledares största utmaning:

“Som projektledare är det vi bråkar eller stängas med mest, det är ju resurser. Jag menar, som projektledare du är ju inte ansvarig för några resurser utan du kan bara begära dem och får du dem är det ju bra” (IP7).

Eftersom det är linjecheferna som har det huvudsakliga ansvaret över resurserna, upplevde projektledarna att de ibland blev beroende av linjeorganisationen för att driva igenom sina projekt, något som Lock (2013) anser vara ett auktoritetsproblem. Lock (2013) antyder att en projektledares arbete försvåras av att denne behöver använda sig av resurser som den inte har officiellt mandat över, vilket intervjupersonerna bekräftade. Vidare menar Sauer et al. (2001) att projektledarnas beroende av linjechefernas samarbete för projektframgång kan leda till att projektledarna känner sig förbisedda inom

organisationen. Detta var inget som intervjupersonerna uttryckte även om de förmedlade att linjeorganisationen inom GTO var väldigt stark jämfört med projektorganisationen, GTT. En intervjuperson förklarade att skillnaden mellan enheternas kärnverksamhet kunde vara en förklaring till detta: “Det som är huvudmålet [på GTO] är att producera... producera i vanlig löpande verksamhet och projekten kommer ju in och skapar störmoment” (IP8).

En annan intervjuperson menade att på lägre nivåer inom organisationen har projektledaren mer auktoritet jämfört med linjechefen medan på högre nivåer skiftar mandatet. Ett exempel är att linjechefen på högre nivåer måste godkänna de beslut som tas. Flera intervjupersoner nämnde även att projektledare har ett mer övergripande och holistiskt arbetssätt jämfört med linjechefer vars ansvar för den dagliga verksamheten kräver ett mer kortsiktigt fokus. Detta innebär ytterligare en utmaning för projektledarna som upplevde att de fick motivera sitt resursbehov och projektens strategiska värde för linjecheferna. Projektledarnas utsagor gällande sin relation till linjecheferna bekräftar Pitagorskys (1998) påstående om att konflikter mellan projektledare och linjechefer i frågor om resurser är vanliga inom matrisorganisationer.

5.1.2 Jämförelse mellan GTO och GTT

Som tidigare nämnts är GTO:s fokus produktion, vilket medför att projekt blir en mindre central del på GTO jämfört med GTT, där verksamhetens dominerande aktivitet är utveckling i projektform. Samma person utvecklade sitt resonemang:

“Min bild är i alla fall... där jobbar man 95 % av sin tid i projekt. Man ska ju inte lägga sina timmar i nåt annat än projekt [...] Operationssidan [GTO] är inte riktigt sådär, där har vi de här projekten som vi rullar och det är ju en liten del av verksamheten” (IP8).

Personen menade att det fokus på projekt som finns på GTT också innebär mer mandat för projektledarna inom denna enhet. Detta är något som både Hueman et al. (2007) och Larsson och Larsson (2005) tar upp. De menar att kultur och fokus gällande projekt inom en organisation är en faktor som påverkar relationen mellan projektledare och linjechefer. Uttalanden från andra projektledare bekräftade detta påstående. En intervjuperson uppfattade att GTT hade en annan kultur gällande projektledning jämfört med GTO.

Personens uppfattning var att skillnader i löner, status och utbildningsnivå kunde leda till att projektledarrollen sågs som mer attraktiv på GTT än på GTO.

Förutom problem med att få tillräckligt med resurser ansåg en del intervjupersoner att de resurser som allokerades, inte alltid hade rätt kompetens för att på bästa sätt kunna bidra till projektet, något som de också ansåg vara linjechefens ansvar. Intervjupersonernas utsagor angående sin relation med linjecheferna kan kopplas till några av de centrala punkterna i Pitagorskys (1998) studie i ämnet. Han hävdar till exempel att konflikter rörande fördelning av resurser mellan projektledare och linjechefer är ett vanligt förekommande problem inom organisationer där aktörernas mandat är fördelat på det sätt som på GTO. Exempelvis var intervjupersonernas yttranden om linjechefen som ägare av resurser i linje med Pitagorskys (1998) påstående angående detta. Enligt Pitagorsky (1998) bör inte linjechefer betraktas som ägare av resurser utan istället som förvaltare av desamma. Författaren menar att de bör ansvara för att leverera vad projektledaren behöver och ställas till svars för sina leveranser. Intervjupersonerna antydde en liknande ståndpunkt även om de inte fokuserade lika mycket på att linjecheferna skall ställas till svars för vad de levererar utan menade istället att mer mandat över resurser borde läggas på projektledarna.

5.2 Karriär

“Karriär är vad du vill bli. Vad du vill bli i framtiden och sättet att göra det på. Vägen och stegen emellan” (IP9).

Intervjupersonerna definierade karriär på olika sätt men en gemensam nämnare var att de såg karriär som en utveckling genom arbetslivet. Denna uppfattning stämmer väl överens med El-Sabaa (2001) och Baruch (2004) definition av begreppet som en utvecklings- och lärandeprocess av en individs samlade arbetsrelaterade erfarenheter genom livet. Flera intervjupersoner menade att denna utveckling kunde ske både hierarkiskt inom en organisation men även i andra riktningar. Några exempel som nämndes var att utvecklas inom sin befintliga roll eller att byta till ett helt nytt arbetsområde. En intervjuperson hävdade även att riktningen kunde gå i nedåttstigande led, vilket innebär en förflyttning till ett mindre kvalificerat arbetet. Denna syn på karriär är idag vanlig enligt Baruch

(2004) som menar att en karriär kan innebära rörelse i andra riktningar än endast upp. I samband med karriär nämnde några intervjupersoner även begrepp som lärande, utmaningar, förändring och trivsel på arbetet. Dessa begrepp är något som El-Sabaa (2001) och Lichsteinstein et al. (2002) menar hör ihop med en modern syn på karriär. Men det fanns även tendenser bland några intervjupersoner att beskriva karriär som ett linjärt och hierarkiskt avancemang genom succesiv utveckling från lägre till högre positioner inom organisationen, något som Huemann et al. (2007) påstår är en förlegad syn på karriär som inte längre existerar. Huemann et al. (2007) påstående motbevisas därför till viss del av några intervjupersoner. Andra intervjupersoner kopplade även karriär till lön och ansvar vilket också ses som en gammaldags uppfattning av karriär enligt El-Sabaa (2001) och Lichsteinstein och Mendenhall (2002). De menar att synen på karriär har förändrats över tid, från att bara ses som en hierarkisk avancering som följs av mer ansvar och högre lön till att idag även ses som en utveckling i fler riktningar som fokuserar på lärande och utmaningar. Utvecklingen de påvisar kan urskiljas i denna studie då de flesta av intervjupersonerna ändå hade syn på karriär som skulle definieras som en modern syn.

5.2.1 Karriärmöjligheter inom bolaget

Majoriteten av intervjupersonerna ansåg att bolaget erbjöd stora karriärmöjligheter även om någon nämnde att den såg skillnader i karriärmöjligheter för yngre personer jämfört med äldre. Samtliga intervjupersoner nämnde att de hade bytt position flera gånger under sin anställningstid, något som pekar på att organisationen erbjuder intern rörlighet. En person ansåg att det var enklare att byta arbetsområde än att avancera hierarkiskt, baserat på att antalet positioner högst i hierarkin är begränsade. Med detta menade personen att karriärmöjligheter inom både linjeorganisationen och projektledarorganisationen var begränsade.

Vid samtliga intervjuer presenterades PMP för intervjupersonerna med följdfrågan om de kände till modellen och hur de relaterade till den. Bara några få intervjupersoner kände till VGIPM:s arbete med PMP och påpekade att modellen ännu inte var etablerad inom GTO: "Jag vet att det är en del av Volvo Group Institute for Project Management, VGIPM [...] det är inte till helt tillämpat ännu och vi behöver gå in i detaljerna" (IP9). Detta bekräftades av hälften av intervjupersonerna som menade att de inte sett PMP

tidigare. Resterande personer menade att de sett den tidigare men att de inte visste vad de olika stegen innebar. Några berättade att deras chef använt sig av titlarna i utvecklingssamtal för att rangordna dem som projektledare i modellen. Dessa personer upplevde dock att det inte var tydligt vilka kriterier och kompetenser som krävdes för respektive nivå i modellen. De menade att chefen tenderade att rangordna dem efter ålder snarare än hur stora eller komplexa projekt de drev. Vidare menade några att det inte var tydligt hur modellen var kopplad till lön eller utbildning. Gemensamt för majoriteten av intervjupersonerna var alltså att de gärna sett tydligare karriärsteg för projektledare. Att intervjupersonerna inte uppfattade karriärvägen som tydlig kan enligt Hölze (2010) bero på att karriärstrukturer för projektledare ofta är otydliga och därför inte lättförståeliga. Samtidigt skulle det, som tidigare nämnts, kunna bero på att modellen ännu inte är etablerad överallt inom organisationen. En intervjuperson ansåg även att tydliga karriärsteg och förebilder att följa skulle ge större möjligheter att styra sin karriärsutveckling på ett bättre sätt: "Det skulle nog vara motiverade. Så att jag kunde jobba mot egna mål" (IP3). Intervjupersonen tyckte att projekten borde klassificeras på ett tydligare sätt och hänvisade till VGIPM:s utveckling av PMP som en bra start på det arbetet.

Vid en jämförelse mellan projektledares och linjechefers karriärmöjligheter ansåg majoriteten av intervjupersonerna att projektledares och linjechefers möjligheter skiljer sig åt. De menade att karriären som linjechef gav större möjligheter till hierarkiskt avancemang och att den har tydligare steg jämfört med projektledares karriärväg. En intervjuperson uttryckte att det inte fanns något naturligt karriärsteg för projektledare medan en annan hävdade motsatsen och ansåg att projektledarkarriären gav mer bredd då den erbjöd fler valmöjligheter. Några få intervjupersoner hade gärna sett större möjligheter att kunna byta mellan de olika karriärvägarna. En intervjuperson menade dock att det inte fanns någon koppling mellan de olika karriärvägarna och dessutom ansåg personen att det var svårare för projektledare att byta till linjechefsyrket än vad det var för en linjechef att byta till projektledaryrket. Att projektledare hade mindre möjligheter att byta till linjechefsyrket berodde enligt denna person på att projektledare saknar vissa kompetenser som anses avgörande inom linjechefsyrket, främst gällande personalansvar. I kontrast till detta menade några andra intervjupersoner att det naturliga

steget för en projektledare var att avancera inom linjeförhållningsspannet för att på så sätt kunna nå högre positioner, vilket enligt Hölze (2010) är en vanlig strävan bland projektledare. En person med denna åsikt nämnde samtidigt att det pågår en förändring av denna syn:

“Jag har sett lite förändringar det senaste året. [...] det är tydligt att om du vill utvecklas så måste du vara chef. Du kan inte nå samma, jag tar lön som exempel, om du är projektledare eller chef. [...] viss nivå måste du vara chef, du kan inte stanna som projektledare” (IP9).

5.2.2 Personliga karriärmål

De personliga karriärsmålen skiljde sig åt mellan de olika intervjupersonerna. Ungefär hälften kunde tänka sig att fortsätta sin karriär inom projektledning och några av dessa nämnde att de ville arbeta mer strategiskt och i större projekt än vad de gjorde idag. Andra alternativ för framtida karriärsval var att bli gruppchef inom projektledning. De som inte ville fortsätta inom projektledaryrket ville i framtiden arbeta som någon typ av linjeförhållning eller avdelningschef. Den främsta anledningen som gavs till detta var möjligheten att arbeta med individer och vara ansvarig för deras professionella utveckling. Andra ansåg att linjeförhållningar har bättre förmåner än projektledare. Exempelvis trodde några intervjupersoner att det fanns ett samband mellan personalansvar och högre lön, vilket de ansåg gjorde linjeförhållningssyrket mer attraktivt.

Även om det fanns några intervjupersoner som såg sin framtida karriär inom linjeförhållningssyrket hade de flesta ändå åsikter om hur en möjlig karriärutveckling inom projektledning kunde se ut. De ansåg att ett sätt att bli mer senior var att få större, mer komplexa eller mer strategiskt viktiga projekt. Det kunde då handla om att leda projekt som berörde en annan del av produkten eller till och med en helt ny produkt eller process. Det kunde även handla om att få projekt inom ett ämnesområde som de bara hade begränsade kunskaper inom eller inte var bekanta med tidigare. Ett par av dessa intervjupersoner nämnde att ett sätt att utvecklas inom projektledarrollen var att få leda projekt som var mer globala eller inom en annan kulturell kontext än vad de arbetat med tidigare. Många studier pekar på att projektledare är mer intresserade av att bygga en karriär genom intressanta och utmanande projekt än genom en traditionell hierarkisk utveckling (Bredin, 2008). Majoriteten av intervjupersoner var mer intresserade att

utveckla sin roll som projektledare genom att projektens karaktär varierades för att hela tiden innebära nya utmaningar:

“Eller så får man testa på något nytt projekt, kanske med lite annat innehåll eller andra kontinenter eller kulturer som är involverade. Bara för att utvecklas i projektbiten då” (IP8).

“Någonting nytt som man kanske inte riktigt jobbat med tidigare, områden som man känner att man behöver utveckla själv för att klara att ta tag i” (IP7).

Detta bekräftar Bredins (2008) förklaring om att projektledare ofta vill skapa sig en portfolio med projekt som projektledaren själv tycker är intressanta, vilket kan innebära projekt inom olika områden men även större och mer komplexa projekt. Baserat på det bör organisationer enligt Huemann et al. (2007) identifiera intressanta projekt och matcha dem till projektledares personliga karriärmål. Ulrich & Brockbank (2007) menar att det ökar sannolikheten att behålla värdefull kompetens inom organisationen. Samtliga projektledare nämnde att de hade regelbundna utvecklingssamtal i vad som kallas Personal Business Plan (PBP) med sina chefer. Granberg (2003) menar att dessa återkommande utvecklingssamtal till viss del ska innefatta en dialog kring medarbetarens karriärmål och eventuella behov av utveckling. Samtliga intervjupersoner uttryckte att de hade återkommande utvecklingssamtal med sin närmsta chef där de flesta förde en dialog kring sin karriärsutveckling. En del upplevde dock att det råder bristande uppföljning på dessa samtal, vilket enligt Jönsson (1989) är avgörande för att de skall ge resultat. När det kom till ansvar över den enskildes karriärsutveckling ansåg flertalet intervjupersoner att de själva hade det huvudsakliga ansvaret.

“Jag tror att det är upp till den anställda att få det att hända. Du har verktygen, du har ett sätt att kommunicera med din chef och med HR-avdelningen så vi har allt på plats inom Volvo” (IP4).

Dessa intervjupersoner uttryckte ändå att chefen bör vara ett stöd under processen och några ansåg att även HR-funktionen hade en del av ansvaret genom att bidra med kompetensutveckling och utbildning. Denna uppfattning bekräftas av Ulrich och Brockbank (2007) som menar att HR-funktionen ansvarar för kompetensutveckling utefter medarbetarens och organisationens behov, de har även ansvar att stötta chefer i deras arbete gentemot anställda. Några intervjupersoner delade dock inte denna uppfattning och betonade istället att deras chef hade huvudansvaret när det gäller deras

karriärsutveckling. Det råder alltså en skillnad i uppfattning kring vem som bär ansvar över projektledares karriär mellan de olika intervjupersonerna:

”Mig själv [...] Det vore väl dumt att lägga det i händerna på någon annan? Sen så tycker jag att det är bra då om man har en chef som har tid att gå igenom och stötta” (IP3).

“Detta är något vi diskuterar med min chef. Och parallellt med HRBP [...] Det huvudsakliga ansvaret har min chef” (IP5).

Baruch (2004) förklarar att det har skett en förändring över hur personer uppfattar ansvar kring karriärsutveckling. Han menar att det skett en förskjutning över tid, från att det tidigare var organisationens ansvar till att senaste decenniet flyttats till den enskilda personen. Eftersom flertalet intervjupersoner tyckte att de själva bär det största ansvaret för sin karriärsutveckling kan det visa på att Baruch (2004) resonemang stämmer. Vidare förklaring skulle kunna finnas i El-Sabaas (2001) resonemang om att projektledare tar större ansvar för sina karriärer i jämförelse med andra yrkesroller.

5.3 Motivation och drivkrafter

Den motivationsfaktor som var gemensam för de flesta av intervjupersonerna var möjligheten att få arbeta mot uppsatta mål och att driva produkter och processer framåt. De nämnde att det var motiverande att ansvara för utveckling och att få komma till avslut, något som även Sauer et al. (2001) pekat på gällande projektledare. De förmedlade även att de drivs av att genomföra ett viktigt arbete och som är del av Volvos strategiska utvecklingsarbete. Herzberg et al. (1993) grupperar dessa faktorer som prestation vilken var en av de viktigaste identifierade motivatorer i författarnas forskning gällande arbetsmotivation. En annan av dessa motivatorer är erkännande vilket också var något som några av intervjupersonerna nämnde som ett primärt incitament. En intervjuperson ansåg det till exempel vara motiverande att ha projekt som uppmärksammas inom organisationen. En annan intervjuperson hade en liknande åsikt och drevs av att se resultatet av sina projekt genom att de implementerades. Personen kunde då känna att den hade bidragit till att ha förbättrat något. En annan aspekt relaterad till erkännande som togs upp var återkoppling. En intervjuperson förklarade att något som skulle motivera denne till att fortsätta som projektledare var att få positiv feedback från kollegor och chefer. En annan intervjuperson menade att positiv återkoppling dock var sällsynt och

önskade mer av detta, främst från linjeorganisationen och styrgrupper. Personen menade vidare att det ofta kunde bli negativa kommentarer när något gick fel men att inget uttrycktes när projektet gick bra. Både prestation och erkännande är alltså faktorer som enligt Herzberg et al. (1993) leder till en ökad arbetsmotivation vilket intervjupersonerna också bekräftar.

Att arbeta i tvärfunktionella team med individer från olika delar av organisationen och med olika kompetenser är också en motivationsfaktor som många intervjupersoner nämnde. De förklarade att de tycker om att arbeta med stora nätverk och att uppnå resultat tillsammans som ett team. Detta kan kopplas till den lärandeaspekt som Ulrich och Brockbank (2007) menar att arbete i tvärfunktionella team bidrar till. Flera intervjupersoner nämnde även att de uppskattar den globala aspekten där de får möjlighet att arbeta med personer från många olika länder och kulturer: "Den kulturella aspekten [...] Jag har den här komplexiteten framför mig och det är något som motiverar mig att fortsätta arbeta, göra mitt bästa" (IP4). Enligt Herzberg et al. (1993) faller dessa faktorer under kategorin arbetsrelationer som är en hygienfaktor som inte bidrar till ökad motivation. Detta kan inte anses bekräftat av intervjupersonerna som specifikt nämner denna faktor som en motivationsfaktor.

5.3.1 Ersättning och karriärmöjligheter

Det var endast ett par av intervjupersonerna som direkt nämnde att möjligheter till avancemang var viktigt för motivationen och bara en person betonade vikten av lön. Men när frågan gällande *ytterligare* faktorer som skulle kunna motivera projektledarna var det desto fler som nämnde lön och chanser till avancemang. Ett par av dem svarade då att lönen för en projektledare inte var tillfredställande och ytterligare en person ansåg att den var acceptabel men att den kunde vara högre. Lön är en av de faktorer som Herzberg et al. (1993) benämner som hygienfaktorer. Hygienfaktorerna leder enligt Herzberg et al. (1993) inte till ökad motivation men de kan däremot leda till ökat missnöje om de inte anses ligga på en acceptabel nivå. Även Ulrich och Brockbank (2007) diskuterar ekonomiska incitament och menar att det inte är den främsta anledningen till varför en anställd stannar inom en organisation. I detta fall nämner de flesta intervjupersoner att en bättre lön hade varit mer motiverande, men samtidigt var inte lön en av de faktorer som

instinktivt nämndes vilket skulle kunna tyda på att teorierna bekräftas. Men som tidigare nämnts var det ändå några intervjupersoner som nämnde lön som primär motivator vilket skulle kunna tyda på att lön är en mer individuell faktor än vad teorierna påvisar. En annan aspekt är att lön kanske ses som otillfredsställande först när den jämförs, något som Herzberg et al. (1993) inte heller tar hänsyn till. En intervjuperson gjorde just detta och jämförde lönenivån på GTO med den på GTT: "Till exempel lönerna måste man också lägga på rätt nivå" (IP3). Chanser till avancemang är dock en faktor som till skillnad från lön enligt Herzberg et al., (1993) är en motivator. I detta fall var det en faktor som de flesta intervjupersonerna nämnde först när frågan om vad som ytterligare hade motiverat dem ställdes.

5.3.2 Utmaningar

Det som oftast nämndes som en utmaning gällde projektledarnas status. Intervjupersonerna påpekade bland annat att synen på projektledarna borde förbättras och att styrgrupper borde lita på dem i större utsträckning. Enligt en av intervjupersonerna var projektledarnas status något som berodde på projektens storlek: "när man får lite större projekt att statusen för mig som person höjs ju. Då tror jag att respekten för ens kunnande då också visas genom det" (IP10). Status är enligt Herzberg et al. (1993) en hygienfaktor som om den inte tillfredsställs kan leda till ökat missnöje. De flesta intervjupersoner benämnde det som en utmaning och något som borde förbättras vilket kan vara ett tecken på att Herzbergs et al. (1993) kategorisering stämmer, samtidigt går det inte med säkerhet att säga att projektledarnas utsagor gällande status helt överensstämmer med Herzberg et al. (1993) definition av status som en hygienfaktor. Flera intervjupersoner återkom också till frågan om projektresurser. De menade att de borde få mer ansvar och auktoritet över såväl personal som budgetfrågor och jämförde återigen sin auktoritet med linjechefernas:

"... skulle vara en motivationsfaktor om du inte konstant måste kämpa för tillgänglighet av kvalificerade resurser eller reduktion av budget" (IP2).

"En projektledare har inte fullständig auktoritet över budgeten. Budgeten tillhör linjen. Så det är ett ansvarsområde som projektledaren inte har [...]. För mitt projekt [...] behöver jag resurser [...]. Jag tar upp detta med linjen och om linjen inte har tillgängliga resurser kan det bli ett problem för projektet och för projektledaren" (IP1)

Personen menade att detta problem skulle kunna lösas genom att projektledarna fick mandat över en egen budget som de kunde disponera över sina olika projekt på ett sätt de själva önskade. Denna faktor faller under det som Herzberg et al. (1993) kategoriserar som ansvar och som är en motivator. Projektledarna uttrycker ett behov av utökat ansvar för sitt eget arbete vilket enligt Herzberg et al. (1993) skulle leda till en högre arbetstillfredsställelse.

5.3.3 Tidsbrist och planering av arbetet

De intervjuade projektledarna tog även upp en del utmaningar relaterade till organiseringen av deras arbete. Flera av intervjupersonerna nämnde exempelvis arbetsbelastningen som en svårighet. Det kunde då handla om att antingen ha för många eller för stora projekt med tidsbrist som resultat. En intervjuperson nämnde att det då blev svårt att förutse problem och om det dessutom var problem som ingen hade stött på förut, fick de även lägga tid på att uppfinna en ny lösning. En annan intervjuperson var inne på samma spår och beskrev att det var ofta som personen fick använda sig av nödlösningar och försöka göra det bästa av en svår situation när det var ont om tid. Personen uppskattade att det hela tiden händer saker men pekade på två aspekter av det:

“Ibland kan ju telefonen ringa sent på kvällen eller även på helgen, så man är aldrig bortkopplad. Men samtidigt är det alltid action och det är kul för man blir aldrig riktigt uttråkad men samtidigt måste man alltid vara stand-by” (IP8).

Dessa faktorer som relaterar till arbetets kontext snarare än arbetets natur, även kategoriserade som arbetsförhållanden, är enligt Herzberg et al. (1993) hygienfaktorer. Som tidigare nämnts anses inte dessa faktorer leda till ökad motivation, utan snarare till ökat missnöje då de inte tillfredsställs. Detta kan empirin delvis styrka eftersom intervjupersonerna nämnt dessa faktorer först som svar på frågan om vilka utmaningar de anser sig möta i sitt arbete. Här nämnde en intervjuperson till exempel att den största utmaningen var att lära sig hur processerna fungerar specifikt på Volvo. Det framgick även att det inte alltid var självklart vilka förväntningar som fanns på projekten och att det även ibland kunde vara svårt att få personer med rätt kompetens till projekten. En intervjuperson ansåg att projektledarna ibland fick lägga för mycket tid på att lära upp eller coacha sina projektmedarbetare

när de istället borde lägga all sin tid på att fokusera på leveranserna. Vidare menade ett par personer att fördelningen av nya projekt inte alltid var rättvis eller planerad, något en av dem ansåg påverka motivationen negativt. Personen upplevde att det var slumpen som avgjorde vilka nya projekt man blev tilldelad och fortsatte med att säga att det inte hade behövt vara så om cheferna hade haft bättre framförhållning när det gäller fördelningen av nya projekt. Enlig Huemann et al. (2007) är fördelningen av kommande projekt en viktig punkt som av projektledaren måste upplevas som rättvis för att den inte ska leda till oro som i sin tur kan leda till att personen lämnar organisationen.

6. DISKUSSION

I detta avsnitt kommer vi att diskutera de viktigaste delarna av resultatet som denna studie har gett upphov till, uppdelat utefter studiens frågeställningar.

6.1 Vilken syn har projektledare på sin framtida karriär inom en projektorganisation?

Enligt teorin har det skett ett skifte från en traditionell syn med fokus på hierarkiskt avancemang, till en mer modern syn med större fokus på lärande och personlig utveckling. Studiens resultat visar att båda synsättet ryms bland projektledarna på Volvo GTO och i stora drag har två grupper kunnat urskiljas. Den första gruppen, som var den största, såg karriär i enlighet med det som tidigare beskrivits som ett modernt synsätt. Denna grupp definierade karriär som en process som kan gå i olika riktningar. De nämnde även att denna process är i ständig förändring och att karriärmål ställs upp och revideras allteftersom nya tankar och idéer uppstår. Rörlighet kan enligt intervjupersonerna handla om att röra sig uppåt, nedåt eller åt sidan i den egna linjen. Dessa personer förknippar karriär med att byta område åt vilket håll som helst så länge det är intressant och utmanande. Mycket tyder på att det finns en lärandeaspekt i dessa personers karriärplanering. Vidare talar dessa personer om trivsel och att det handlar om att ha roliga projekt. Den andra gruppen, som definierade karriär enligt det som beskrivits som den traditionella synen, beskriver karriär som en hierarkisk utveckling och ser karriärsutveckling enligt en linjär och statisk process som innebär större och mer

komplexa projekt med ett utökat ansvar. Samma personer tenderade att koppla karriär till förmåner. Enligt flera författare är detta en syn som inte är vanlig i dagens arbetsliv utan de menar att utvecklingen tenderar att ha förändrat synen på karriär enligt den moderna definitionen (Lichstein et al., 2002; Baruch, 2004; Huemann et al., 2007; Heery & Noon, 2012).

Att det i studien framgick att båda definitionerna finns kvar tolkas som att den ena definitionen inte har ersatt den andra utan de existerar samtidigt, även om det möjligtvis sker en utveckling i den ena riktningen. Vi menar här att det kan röra sig om en generationsfråga. Resultaten indikerar att de respondenter som arbetat som projektledare längst tid i större utsträckning definierade karriär enligt den traditionella synen. Dessutom hade majoriteten av dessa respondenter arbetat sig upp till projektledarrollen jämfört med den större delen av den andra gruppen som kom från en akademisk utbildning direkt in i projektledarrollen, något som också kan ha en påverkan på synen på karriär. Gemensamt för båda grupperna är att karriär innebär någon slags utveckling, en rörelse åt något håll. Att det i studien framgick att majoriteten av projektledarna hade haft andra tjänster, både inom och utanför organisationen, förstås som att de i den bemärkelsen har gjort karriär. Slutligen ska det tilläggas att det inom respektive grupp fanns variationer i uppfattningen av karriärsbegreppet vilket tyder på att synen på karriär i slutändan är individuell.

Även när det gäller vem som ansvarar för en individs karriärväg kunde två grupper urskiljas. De flesta ansåg att ansvaret låg hos dem själva medan en mindre grupp lade detta ansvar på sin chef och delvis HR-avdelningen. Återigen gjordes en koppling till litteraturen som även här pekar på en förskjutning av ansvaret med en tidsaspekt. Enligt litteraturen var det förr organisationens ansvar att upptäcka och befordra duktiga medarbetare. Detta lever i viss mån kvar men idag har individen ett större ansvar för att själv planera sin karriärutveckling, något som även studiens resultat pekar på. Men det framgick även att intervjupersonerna förväntade sig ett visst stöd från chefer och HR-funktionen. Exempel på sådana stödfunktioner är en tydligt definierad karriärväg och möjligheter till kompetensutveckling. Hur man definierar karriär och hur stort ansvar man anser sig ha för densamma kan alltså ha en påverkan på hur man ser på sina framtida karriärmål. Vi menar att graden av ansvar individen tar för sin karriär även kan påverka personens faktiska karriäsutveckling. Av resultatet framgick att en del av projektledarna

hade utvecklats inom projektledaryrket genom att få större projekt allt eftersom de blev mer erfarna. Denna utveckling har dock gått olika snabbt för de olika personerna, vilket kan tänkas bero på hur aktiva de själva är i sin karriärsutveckling. En tanke som då uppstår är att en person som känner sig ansvarig för sin karriär även är mer aktiv vilket i sin tur leder till en snabbare utveckling. Nästa fråga blir om en person som inte känner sig ansvarig också är mindre aktiv i sin karriärsutveckling, något som vi menar resultaten tyder på.

Gällande framtida karriärmål kunde tre olika ståndpunkter urskiljas. Den första gruppen projektledare var öppna för en framtid inom projektledning så länge deras kommande projekt var intressanta och erbjöd en utmaning. Den andra gruppen menade att de såg en utveckling inom projektledaryrket men lade vikt vid att de ville utvecklas genom att projekten blev större och mer komplexa, även om de nödvändigtvis inte baserade det på stegen som ingår i PMP. Den tredje gruppen hade en chefsroll inom linjeorganisationen som långsiktigt mål. Dessa personer kopplade chefsrollen till högre status, mer ansvar, bättre karriärmöjligheter och i vissa fall högre lön. Vi vill peka på två möjliga anledningar till dessa personers inställning. En är baserad på synen på projektledarrollen inom organisationen. Några av projektledarna nämnde att de trodde att rollen var väl ansedd men de flesta jämförde ändå sin roll med linjechefernas. De menade att eftersom GTO har en stark linjeorganisation var det denna grupp som i många fall hade det största inflytandet inom organisationen. De ser alltså rollen som linjechef som bättre ansedd vilket vi menar kan ha en inverkan i deras inställning gällande framtida karriärplaner. Den andra anledningen vi vill peka på har att göra med hur tydlig karriärsstrukturen för linjechefsyrket är. Vi menar att linjechefernas tydliga roll och karriärsstruktur gör rollen mer attraktiv jämfört med projektledarrollen som ännu inte har en tillräckligt tydlig och etablerad karriärstruktur. Trots dessa olika ståndpunkter måste det påpekas att det fanns variationer i projektledarnas uppfattningar gällande framtida karriär vilket återigen leder oss till att dra slutsatsen att synen på framtida karriär är individuell. Flertalet projektledare ansåg att organisationen erbjuder stora karriärmöjligheter, men de relaterade det främst till bolagets storlek och inte specifikt till projektledarkarriären vilket indikerar att den inte är tydlig. Därför menar vi att projektledarkarriären bör bli tydligare för att projektledare skall kunna se möjligheter inom projektorganisationen.

6.2 Vilka motivatorer drivs projektledare av?

Ur resultatet har det framgått att det är de faktorer som Herzberg et al. (1993) definierar som prestation och erkännande som främst motiverar projektledarna i sitt arbete. Vi ser att då prestationsfaktorerna ligger i projektledaryrkets beskaffenhet uppfylls de på ett naturligt sätt genom själva arbetet. Erkännande är däremot något som inte följer lika naturligt. Projektledarna säger att de drivs av erkännande, både för sin yrkesroll och i form av individuell återkoppling, men pekar samtidigt på att de inte får tillräckligt av det. För att öka projektledarnas motivation är det alltså av vikt att kontinuerlig återkoppling ges. Som tidigare nämnts är VGIPM:s arbete med PMP ett led i att projektledarrollen ska lyftas och få mer erkännande inom företaget. Även om arbetet med PMP är ett pågående arbete inom GTO, menar vi att mer kan göras i detta syfte. I linje med Pitagorskys (1998) inställning vill vi här lyfta frågan gällande linjechefernas roll gentemot projektledarna och belysa att ett led i att lyfta projektledarrollen är att arbeta med linjechefernas inställning och förhållningssätt gentemot projektledarna. Detta är troligtvis något som är särskilt viktigt i en organisation med en stark och dominerande linjeorganisation.

Kopplat till erkännande vill vi även nämna projektledarnas utsagor gällande status som var ett återkommande tema i beskrivningarna av sin roll och arbetssituation. Som vi tidigare nämnt är status enligt Herzberg et al. (1993) en hygienfaktor som inte bidrar till ökad arbetsmotivation. Men vi vill peka på skillnader i de olika yttranden gällande status. Vår tolkning är att några projektledare pekade på vikten av status i bemärkelsen att rollen bör vara väl ansedd och att det därför passar in i Herzberg et al. (1993) kategorisering som hygienfaktor. Ur empirin framgick även att rollen ibland kunde uppfattas som oklar och att det inte fanns en entydig definition av projektledarrollen inom organisationen. Därför vill vi också ifrågasätta om den betydelse projektledarna ägnade frågan om status mer handlade om deras otydliga roll och att det manifesteras i ett högt behov av status. Herzberg et al. (1993) kategoriserade status som en hygienfaktor baserat på ingenjörer och revisorers uppfattningar om sina roller. Vi menar att dessa roller är tydligare och mer yrkesmässigt etablerade än vad projektledarrollen är. Det kan vara en indikation på att Herzberg et al. (1993) resultat gällande status inte är applicerbart på de projektledare som undersökts i denna studie.

En annan hygienfaktor som är viktig att uppmärksamma gäller organisering av arbetet. Resultatet visade på att det är viktigt att fördelningen av kommande projekt planeras i god tid för att upplevas som rättvis och i linje med projektledarnas karriärmål. Görs inte detta finns en risk att projektledarna upplever framtiden som oviss vilket kan leda till missnöje och i värsta fall lämnar projektorganisationen. Slutligen ska tidsbrist och hög arbetsbelastning diskuteras. Dessa faktorer faller vid en första anblick under hygienfaktorer då de har med arbetsförhållanden och arbetets kontext att göra. Men i samband med tidsbrist pratade projektledarna om känslor av att inte kunna göra ett så bra arbete som de önskat. Vi ser då koppling mellan arbetsbrist och prestation som är en av motivatorerna. Det finns alltså en dubbel poäng med att vara uppmärksam på projektledares arbetsbelastning eftersom hög belastning kan innebära både ett ökat missnöje men även bristande motivation.

6.3 Hur kan HR-funktionen stödja projektledarnas karriärsutveckling inom projektledarorganisationen?

Som tidigare nämnts bör HR-funktionen utforma stödprocesser som skall anpassas utefter projektkontexten eftersom den skiljer sig från exempelvis linjeorganisationens kontext. Vi menar att dessa insatser kan vara ett sätt för organisationen att visa att projektledarrollen är viktig och att det i sin tur kan medföra att projektledaryrket uppfattas som en attraktiv karriär. Ur resultatet framkom det att organisationen arbetar med några olika processer för att stödja projektledares karriärsutveckling. Dessa befintliga stödprocesser är karriärstrukturer och utvecklingssamtal. Både litteratur och empiri pekar på att dessa stödprocesser är viktiga områden för projektledares karriärsutveckling.

VGIPM har utvecklat PMP som en karriärmodell som syftar till att stödja projektledares karriärsutveckling inom organisationen. För de flesta projektledare var VGIPM:s arbete med PMP inte tydligt. Många hade inte sett modellen tidigare och de som hade sett den hade ingen klar bild över vad de olika stegen i modellen innebar. Ett fåtal intervjupersoner menade att det var otydligt hur modellen var kopplad till utbildning och lön. Samtliga intervjupersoner var positiva till implementeringen av en karriärmodell för projektledare och såg det som ett steg i rätt riktning mot att lyfta projektledarnas roll

inom GTO. Baserat på detta är det tydligt att PMP och de olika stegen behöver kommuniceras på ett bättre sätt än vad som gjorts hittills. PMP innehåller olika titlar med definierade steg men vi menar att det även är viktigt att beakta projektledarens egna önskemål gällande framtida projekt eftersom det av resultaten framgått att karriär och utveckling inte behöver innebära samma saker för alla. Vidare hade många projektledare en önskan om att kunna skifta mellan projektledarrollen och linjechefsrollen, något som de menade kunde öka lärandet mellan de olika yrkesgrupperna. Dessutom skulle det enligt projektledarna själva ge dem en bättre helhetsbild. Därför ser vi att det finns utvecklingspotential att länka dessa två karriärsmodeller. Vår åsikt är att detta även skulle bidra till att jämnar ut de olika rollernas statusnivå inom organisationen. Det skulle dessutom innebära ett större karriärsfält för både projektledare och linjechefer.

Resultatet visar att intervjupersonerna drivs av olika motivationsfaktorer och att de har olika syn på framtida karriär. Därför menar vi att det finns ett behov för projektledare att få individuellt stöd för sin karriärsutveckling. Samtliga intervjupersoner menade att de hade återkommande utvecklingssamtal med sin chef och att de under dessa samtal för en dialog kring kompetens- och karriärsutveckling. Vi anser att det är viktigt att denna dialog får utrymme under utvecklingssamtalet eftersom det gynnar projektledarens karriärsutveckling. Granberg (2003) påpekar att det är viktigt att HR-utövande chefen förbereder medarbetaren inför utvecklingssamtalet genom att klargöra syfte, för att båda skall ha samma förväntningar inför samtalet. Detta håller vi med om och vill trycka på vikten av att även klargöra vilka uppfattningar både projektledare och chefer har gällande karriär och ansvar. Dessa kan som vi tidigare nämnt, skilja sig åt mellan olika individer. Jönsson (1989) menar att det är viktigt att utvecklingsplaner följs upp för att de skall kunna ge resultat och enligt projektledarna råder det bristande uppföljning av dessa samtal. Därför anser vi att chefer regelbundet bör följa upp dessa planer för att kunna tillgodose projektledares individuella behov av kompetens- och karriärsutveckling. Dessutom är uppföljningen viktig då projektledares planer kan revideras och ändras med tiden. Regelbunden uppföljning möjliggör att dessa ändringar fångas upp.

7. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Nedan följer studiens slutsatser som följs av rekommendationer till företaget och kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

7.1 Slutsatser

Genom att samla kunskap om vad som motiverar projektledare och hur de ser på sina karriärmöjligheter ämnade denna studie att kunna bidra till HR-funktioners arbete med att behålla och utveckla värdefull kompetens inom projektorganisationer. Slutsatserna är uppdelade efter studiens frågeställningar.

- Vilken syn har projektledare på sin framtida karriär inom en projektorganisation?

Projektledare tenderar att ta stort ansvar för sin egen karriärsutveckling. Och även om det fanns variationer var den dominerande synen bland projektledarna att de betraktade karriär som en utveckling med fokus på lärande och att de själva kände sig ansvariga för sin karriärsutveckling. Gällande framtida karriär kunde tre olika ståndpunkter identifieras. Den första gruppen projektledare såg en framtida karriär inom projektledning så länge det innebar en utveckling mot större och mer komplexa projekt, dock utan att koppla det till stegen i PMP som inte ansågs vara tillräckligt tydlig eller etablerad. Nästa grupp var mer öppen för olika slags möjligheter och ville utvecklas inom projektledaryrket så länge de fick projekt de ansåg vara utmanande och intressanta. Den tredje gruppen hade siktet inställt på en chefsroll då de kopplade den rollen till större förmåner, mer ansvar och bättre utvecklingsmöjligheter.

- Vilka motivatorer drivs projektledare av?

Den motivationsfaktor som var gemensam för majoriteten av projektledarna var att kunna arbeta mot givna mål och att kunna driva sina projekt framåt, även kategoriserat som prestation vilket är en del som naturligt ingår i projektledarnas arbete. Ytterligare en viktig motivationsfaktor var erkännande för sin roll och sitt arbete genom positiv feedback, något de dock önskade mer av. Projektledarnas största utmaning låg i att inte ha tillräckligt mandat över de resurser de behövde för att kunna genomföra sina

projekt, vilket gjorde att de saknade status för sin roll. Ett behov av ökad status har i sin tur kopplats till brist på erkännande, en av de primära motivationsfaktorerna.

- Hur kan HR-funktionen stödja projektledarnas karriärutveckling inom projektledarorganisationen?

Baserat på svaren av frågeställningarna ovan bör HR-funktionen arbeta vidare med att tydliggöra och etablera den befintliga karriärmodellen för projektledare för att på så sätt göra rollen mer attraktiv. En utvecklingsmöjlighet vore att länka karriärmodellen för projektledare med den för linjechefer för att bredda båda yrkesgruppernas karriärsfält och bidra till ökat lärande. Vidare bör HR-funktionen och chefer vidta åtgärder för att öka projektledarnas motivation och även reducera missnöje. En del motivationsfaktorer ryms redan inom ramarna för projektledarrollen men för att lyfta rollen och göra den mer attraktiv bör dessa faktorer framhävas. Vidare har studien pekat på att HR-funktionen bör stötta HR-utövande chefer i att klargöra vilka uppfattningar både projektledare och chefer har gällande karriär och ansvar eftersom de kan skilja sig åt mellan olika individer. De stödåtgärder för karriärutveckling som HR-funktionen tar fram bör alltså ha ett individperspektiv. Vi har även pekat på vikten av att följa upp frågor gällande kompetens- och karriärutveckling på ett bra sätt, eftersom resultatet indikerat att projektledarnas karriärplaner revideras i en föränderlig process. I relation till projektledarnas arbete bör HR-funktionen även arbeta med linjecheferna, vilka skall ha en servicefunktion gentemot projektledarna för att dessa på bästa sätt ska kunna utföra sitt arbete.

7.2 Rekommendationer till Volvo GTO

Baserat på resultat och slutsatser görs följande rekommendationer till Volvo GTO:

- Stegen i Project Manager Pipeline bör etableras och tydliggöras för att göra projektledarrollen mer attraktiv. Vidare bör möjligheterna att koppla projektledarnas karriärmodell med den för linjechefer undersökas.
- För att uppnå goda resultat bör regelbunden uppföljning av Personal Business Plan ske. I uppföljningen bör det även finnas utrymme för feedback och

återkoppling samt klargörande av parternas definition av begreppet karriär och vem som bär det huvudsakliga ansvaret för projektledarens karriärsutveckling.

- Allokeringen av framtida projekt bör ske i dialog med projektledaren och dennes individuella utvecklingsmål.
- Arbetet med att synliggöra och lyfta projektledarrollen bör vara ett arbete som sker kontinuerligt genom aktiva insatser av berörda parter.

7.3 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har tankar kring andra möjliga undersökningsområden dykt upp. Exempelvis har organisationen som studerats utvecklat en karriärmodell för projektledare som ännu inte är tillräckligt etablerad. Vi anser att det därför hade varit intressant att i en framtida undersökning utvärdera denna modell. Vidare har det ur resultaten framgått att graden av projektfokus som en organisation har kan påverka projektledares förutsättningar. Av denna anledning vore det även intressant att jämföra projektledarnas förutsättningar och implementering av karriärstruktur i en produktionsenhet jämfört med en utvecklingsenhet med större projektfokus. Slutligen vill vi peka på ett behov av mer forskning kring projektledares status och erkännande som yrkesgrupp inom organisationer eftersom våra resultat pekat på att projektledarrollen som yrke inte är lika professionaliserad som andra yrkesgrupper.

8. REFERENSLISTA

Böcker

Ahrne, G. & Papakostas A. (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.

Ahrne, G. & Eriksson-Zetterquist, U. (2011). *Intervjuer*. I Ahrne & Svensson (Red.), *Handbok i Kvalitativa metoder*. (s. 36-57) Malmö: Liber.

Ahrne, G. & Svensson, P. (Red.) (2011). *Handbok i Kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Berggren, C. & Lindkvist, L. (2001). *Projekt - Organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Bredin, K. (2008). *Human Resource Management in Project-Based Organisations; Challenges, Changes, and Capabilities*. Linköping University: Department of Management and Engineering.

Blomberg, J. & Lundin R.A. (2009). *Ledarskap i projekt I B*. Jönsson, S. & Strannegård, L. *Ledarskapsboken*. (s.158-181). Malmö: Liber.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Davidsson, B. & Patel, R. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson-Zetterquist, U. & Kalling, T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. Malmö: Författarna och Liber AB.

Granberg, O. (2003). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *Motivation to Work*. New Brunswick, N.J: Transaction, cop.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, G. (1989). *Utvecklingssamtal för alla*. Solna: SIPU Förlag.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, A-C. & Larsson R. (2005). *Projektledarrollen i praktiken*. Uppsala: Författarna och Uppsala Publishing House AB.

Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den för framtiden*. Stockholm: Natur och kultur.

Lock, D. (2013) *Project Management*. 10 New ed. Wey Court East: Gower Publishing Ltd.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur: Lund.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). *Att analysera kvalitativt material*. I B. Ahrne, G. & Svensson P. (Red.). *Handbok i Kvalitativa metoder*. (s. 194-210). Malmö: Liber.

Söderlund, J. (2005). *Projektledning & Projektkompetens; Perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.

Ulrich D. & Brockbank W. (2007). *Värdeskapande HR*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Forskningsartiklar

Baruch, Y. (2004). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths*. Career Development International Vol. 9 No. 1 pp 58-73.

Bredin, K. (2008). *People capability of project-based organisations: A conceptual framework*. International Journal of Project Management 26, 566-576.

Bredin, K. & Söderlund J. (2006). *HRM and project intensification in R&D-based companies: a study of Volvo car corporation and AstraZeneca*. R&D Management, 36(5), 467-485.

Chauhan, S. & Gulati K. & Gupta S. & Khatri P (2010) *Talent management in HR*. Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No 1, pp 39-46.

Cicmil, S. & Hodgson, D. & Paton, S. (2010). *Who am I and what am I doing here?* Journal of Management Development. Vol. 29, No. 2, pp. 157-166.

El-Sabaa, S. (2001) *The skills and career path of an effective project manager*. International Journal of Project Management 19, pp 1-7.

Huemann, M. & Keegan A. & Turner, R. J. (2007) *Human resource management in the project-oriented company: A review*. International Journal of Project Management 25, pp 315-323.

- Hölzle, K. (2010). *Designing and implementing a career path for project managers*. International Journal of Project Management 28 pp 779-786.
- Joch, A. (2001). *Project managers' next step. Firms find keys to keeping experienced managers*. eWeek, 03/2001, Vol. 18, Nummer 9, p 51.
- Lichtenstein, B. M., Bergmann & Mendenhall, M. (2002). *Non-Linearity and Response-Ability: Emergent Order*. in *21st-Century Careers*. Human Relations, 01/2002, Vol. 55, Nummer 1, pp 5 - 32.
- Olson, D. A. & Shultz, K. S. (2013). *Employability and Career Success: The need for Comprehensive Definitions of Career Success*. Industrial and Organizational Psychology, 6, pp 17-38.
- Pitagorsky, G. (1998). *The Project Manager/Functional Manager Partnership*. Project Management Journal, ISSN 8756-9728, 12/1998, Vol. 29, No. 4, pp 7-16.
- Sauer, C & Liu, L & Johnston, K (2001) *Where Project Managers are Kings*. Project Management Institute Vol. 32 No 4, pp 39-49.
- Turner, R., M., Huemann & A. Keegan (2008). *Human Resource Management in the project - oriented organization. Employee Weelbeing and etichal treatment* International Journal of Project Management Vol 26:5, pp 577-585.

Övrigt

- Bengtsson, C. & Hjort, M. & Sandberg, H. & Thelander, Å. (1998). *Möten på fältet - kvalitativ metod i teori och praktik*. (Working Paper 1998:1) Lund: Institutionen för kommunikation och medier. Lunds universitet.
- Bredin, K. (2008). *Human Resource Management in Projec-Based Organisations - Challenges, Changes and Capabilities*. (Doctoral Thesis, Linköping studies in arts and science, vol 431) Linköping: Department of Management and Engineering. Linköping University.
- Heery, E. & Noon, M. (2012). *Carreer*. I Oxford Reference. Tillgänglig: <http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/view/10.1093/acref/9780199298761.01.0001/acref-9780199298761-e-118?rskey=wD93Z5&result=145&q=>
- Project Management Institute Sweden Chapter (2010) Hämtad 2013-06-05 från: www.pmi-se.org/certifieringar
- Volvo Group (2013) Hämtad 2013-04-02 från URL: <http://www.volvogroup.com>

9. BILAGOR

Bilaga 1- Intervjuguide

1. Introduktion

- Presentera oss och syftet med studien.
- Informera om praktiska detaljer kring intervjun:
- Beräknad tid för intervjun, en timma.
- Respondenterna kommer att vara anonyma.
- Spelas in och transkriberas, fråga efter samtycke.

2. Bakgrundsinformation

- Namn
- Ålder
- Kön
- Anställningstid på Volvo
- Anställningstid som PM
- I vilket land är du baserad?

3. Rollen som Projektledare

- Berätta om din väg till projektledarrollen?
- Nämn några faktorer som utmärker projektledarrollen enligt dig?
- Hur tror du rollen som projektledare uppfattas inom organisationen?
- Vilka skillnader finns mellan projektledarrollen och linjechefsrollen enligt dig?

4. Karriärs/utvecklingsmöjligheter inom GTO

- Vad innebär det att göra karriär för dig?
- Hur ser du på dina karriärmöjligheter inom bolaget?
- Finns det någon karriärplan för dig?
 - Hur har den tagits fram? Har den fungerat?
 - Stämmer den?
 - Vem anser du har ansvar för din karriärsutveckling?
- Vilka är dina personliga karriärmål?
 - Motivera ditt svar
- Hur väl insatt är du i Project Management pipeline/ Volvo Group Institute for Project Management (VGIPM)? (Visa PMP bild)
 - Har du något stöd av detta i ditt arbete som projektledare? I så fall, hur?
- Ser du några skillnader i karriärmöjligheter för projektledare respektive linjechefer? I så fall, vilka?

5. Motivation och drivkrafter

- Vad motiverar dig i ditt arbete som projektledare?
 - Finns det några ytterligare (personliga eller yttre) faktorer som motiverar dig?
- Finns det något som skulle motivera dig ytterligare men som du idag saknar? (personliga eller yttre)
- Finns det några utmaningar med din nuvarande tjänst?
 - Svårigheter?
 - Hur skulle man kunna åtgärda dessa enligt dig?
- Vilka förutsättningar anser du dig behöva för att fortsätta som projektledare på lång sikt?

Vi har inga fler frågor. Är det något mer som du tycker är viktigt som inte framkommit i samtalet som du vill lyfta upp? Går det bra om vi kontaktar dig om vi har några kompletterande frågor? Tack!